




3 1761 11649809 8



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116498098>

CA)
XC 59
-G55

Document
Publication

15

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 1

Fascicule n° 1

Tuesday, February 8, 1994

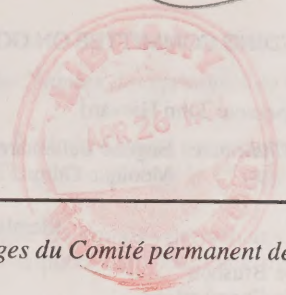
Le mardi 8 février 1994

Wednesday, March 9, 1994

Le mercredi 9 mars 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard



Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Government Operations

Opérations Gouvernementales

RESPECTING:

Organization meeting pursuant to Standing Order 106(1) and 106(2)

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the mandate management and operation of the Privy Council

CONCERNANT:

Séance d'organisation conformément aux articles 106(1) et 106(2)

Conformément à l'alinéa 108(2) du Règlement, étude du mandat, de l'administration et du fonctionnement du Conseil privé

APPEARING:

The Honorable Marcel Massé,
President of the Queen's Privy Council for Canada,
Minister of Intergovernmental Affairs and
Minister responsible for Public Service Renewal

COMPARAÎT:

L'honorable Marcel Massé,
Président du Conseil privé de la Reine pour le Canada,
Ministre des Affaires intergouvernementales et
Ministre chargé du Renouveau de la fonction publique

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Associate Members

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Membres associés

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

ORDERS OF REFERENCE

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Tuesday, February 1, 1994

Mr. Milliken (*Kingston and the Islands*), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the First Report of the Committee, which was read as follows:

Your Committee recommends that the Standing Committees of this House be composed of the Members listed below:

Government Operations

Members

Ablonczy
Bellemare
Brushett
Chamberlain
Daviault
Duhamel
Guay
Harvard
Jennings
Lavigne (*Verdun—Saint-Paul*)
Murray

By unanimous consent, Mr. Milliken (*Kingston and the Islands*), seconded by Mr. Gagliano (*Saint-Léonard*), moved,—That the 1st Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, be concurred in.

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Friday, February 4, 1994:

Mr. Milliken (*Kingston and the Islands*), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 2nd Report of the Committee, which was read as follows:

Your Committee recommends the following changes in the membership of Standing Committees:

Government Operations

Epp for Ablonczy

By unanimous consent, it was ordered,—That the 2nd Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs be concurred in.

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Thursday, February 10, 1994:

By unanimous consent, Mr. Milliken (*Kingston and the Islands*), from the Standing Committee on procedure and House Affairs, presented the 3rd Report of the Committee, which was read as follows:

Your Committee recommends that the list of associate members for Standing Committees be as follows:

Government Operations

Associate Members

Catterall
Solomon

ORDRES DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du mardi 1^{er} février 1994:

M. Milliken (*Kingston et les Îles*), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 1^{er} rapport du Comité, qui est lu comme suit:

Votre Comité recommande que les comités permanents de la Chambre soient composés des députés dont les noms figurent ci-après:

Opérations gouvernementales

Membres

Ablonczy
Bellemare
Brushett
Chamberlain
Daviault
Duhamel
Guay
Harvard
Jennings
Lavigne (*Verdun—Saint-Paul*)
Murray

Du consentement unanime, M. Milliken (*Kingston et les Îles*), appuyé par M. Gagliano (*Saint-Léonard*), propose,—Que le 1^{er} rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, soit agréé.

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du vendredi 4 février 1994:

M. Milliken (*Kingston et les Îles*), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 2^e rapport du Comité, qui est lu comme suit:

Votre Comité recommande les changements suivants dans la liste des membres des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Epp pour Ablonczy

Du consentement unanime, il est ordonné,—Que le 2^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, soit agréé.

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du jeudi 10 février 1994:

Du consentement unanime, M. Milliken (*Kingston et les Îles*), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 3^e rapport du Comité, qui est lu comme suit:

Votre Comité recommande que la liste des membres associés aux comités permanents figurent ci-après:

Opérations gouvernementales

Membres associés

Catterall
Solomon

By unanimous consent, on motion of Mr. Milliken (*Kingston and the Islands*), seconded by Mr. Robichaud (*Beauséjour*), it was ordered,—That the 3rd Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, be concurred in.

ATTEST

Du consentement unanime, sur motion de M. Milliken (*Kingston et les Îles*), appuyé par M. Robichaud (*Beauséjour*), il est ordonné,—Que le 3^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, soit agréé.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 8, 1994

(1)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:45 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, for the purpose of organization.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Daphne Jennings, Raymond Lavigne and Ian Murray.

The Clerk presided over the election of a Chair.

Eugène Bellemare, seconded by Monique Guay moved, — That John Harvard do take the Chair of this Committee as Chairperson.

The question being put on the motion, it was agreed to.

Raymond Lavigne moved, — That Eugène Bellemare be elected Vice-Chair of this Committee.

The question being put on the motion, it was agreed to.

Ken Epp moved, — That Daphne Jennings be elected Vice-Chair of this Committee.

The question being put on the motion, it was by a show of hands, negatived. Yeas: 2; Nays: 6.

Michel Daviault moved, — That Monique Guay be elected Vice-Chair of this Committee.

The question being put on the motion, it was by a show of hands, agreed to. Yeas: 7; Nays: 2.

It was agreed, — That the Chair, the two Vice-Chairs, Mr. Duhamel and Mrs. Jennings do compose the Sub-Committee on Agenda and Procedure.

At 3:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Jacques Lahaie

Committee Clerk

WEDNESDAY, MARCH 9, 1994

(2)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:32 o'clock p.m. this day, in Room 237-C, Centre Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Daphne Jennings, Raymond Lavigne and Ian Murray.

Acting Member present: Rejean Lefebvre for Michel Daviault.

Associate Member present: Marlene Catterall.

Other Member present: John English.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 8 FÉVRIER 1994

(1)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 45, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, pour organiser ses travaux.

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Daphne Jennings, Raymond Lavigne, Ian Murray.

Le greffier procède à l'élection du président.

Eugène Bellemare, appuyé par Monique Guay, propose — Que John Harvard soit élu président du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Raymond Lavigne propose — Que Eugène Bellemare soit élu vice-président du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Ken Epp propose — Que Daphne Jennings soit élue vice-présidente du Comité.

La motion, mise aux voix à main levée, est rejetée par 6 voix contre 2.

Michel Daviault propose — Que Monique Guay soit élue vice-présidente du Comité.

La motion, mise aux voix à main levée, est adoptée par 7 voix contre 2.

Il est convenu — Que le président, les deux vice-présidents, M. Duhamel et M^{me} Jennings forment le Sous-comité du programme et de la procédure.

À 15 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Jacques Lahaie

Greffier de comité

LE MERCREDI 9 MARS 1994

(2)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 32, dans la salle 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Daphne Jennings, Raymond Lavigne, Ian Murray.

Membre suppléant présent: Réjean Lefebvre pour Michel Daviault.

Membre associé présent: Marlene Catterall.

Autre député présent: John English.

Aussi présents: Du Service de la recherche du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Appearing: The Honorable Marcel Massé, President of the Queen's Privy Council for Canada, Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal.

Witnesses: From the Privy Council of Canada: Florence Ievers, Assistant Secretary to the Cabinet, (Intergovernmental Affairs); Nick D'Ombain, Deputy Secretary to the Cabinet, (Machinery of Government and Senior Personnel); Russell Robinson, Deputy Secretary, (Government Renewal).

In accordance with Standing Order 108(2) the Committee proceeded to the consideration of its mandate to study matters relating to the mandate, management and operation of the Privy Council.

It was agreed that the Minister's opening statement be taken as read.

The Minister summarized his statement and with the witnesses answered questions.

At 4:47 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 4:50 o'clock p.m., the sitting resumed *in camera*.

Ronald Duhamel moved, — That the Committee only print its Minutes of Proceedings and Evidence when it receives evidence and that the number of copies printed be in accordance with guidelines from the Board of Internal Economy.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to.

On motion of Ken Epp it was agreed, — That one (1) transcript of all *in camera* meetings be produced and kept in the Committee Clerk's Office for consultation and; that all those transcripts be destroyed at the end of the session.

Eugene Bellemare moved, — That the Chairman be authorized to hold meetings to receive testimony and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, provided that at least three members are present, including a member of the opposition.

After debate thereon, Ken Epp moved that the motion be amended by adding thereto "and provided all members are notified".

After debate thereon, the question being put on the amendment it was agreed to.

The question being put on the motion as amended it was agreed to.

Ronald Duhamel moved, — That the Clerk of the Committee be authorized to distribute documents, such as briefs, letters and other papers in the official language received, with translation to follow.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to.

Dianne Brushett moved, — That as established by the Board of Internal Economy, and if requested, reasonable travelling, accommodation and living expenses be reimbursed to witnesses who have appeared before the Committee, up to a maximum of two representatives of any one organization.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to.

Ronald Duhamel moved, — That the services of one or more Research Officers from the Library of Parliament be retained, as needed, to assist the Committee in its work, at the discretion of the Chairman.

Comparaît: L'hon. Marcel Massé, président du conseil privé de la reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique.

Témoins: Du Conseil privé du Canada: Florence Ievers, Secrétaire adjointe du cabinet (Affaires intergouvernementales); Nick D'Ombain, sous-secrétaire du cabinet (Appareil gouvernemental et personnel supérieur); Russell Robinson, sous-secrétaire (Renouveau gouvernemental).

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité examine le mandat, l'administration et le fonctionnement du Conseil privé.

Il est convenu que la déclaration du ministre soit tenue pour lue.

Le ministre résume sa déclaration, puis lui-même et les témoins répondent aux questions.

À 16 h 47, la séance est suspendue.

À 16 h 50, la séance reprend à huis clos.

Ronald Duhamel propose — Que le Comité n'imprime ses Procès-verbaux et témoignages que s'il a entendu des témoins, et que le tirage soit conforme aux directives du Bureau de régie interne.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

Sur motion de Ken Epp, il est convenu — Qu'une transcription de toutes les séances tenues à huis clos soit conservée au bureau du greffier pour consultation, et que tous les documents soient détruits à la fin de la session.

Eugène Bellemare propose — Que le président soit autorisé, en l'absence de quorum, à tenir des réunions afin d'entendre des témoignages et d'en permettre l'impression, pourvu que trois membres du Comité soient présents, dont un membre de l'opposition.

Après débat, Ken Epp propose que la motion soit modifiée en ajoutant à la fin «et que tous les membres en soient avisés».

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

La motion modifiée est mise aux voix et adoptée.

Ronald Duhamel propose — Que la greffière soit autorisée à distribuer aux membres du Comité, dans la langue d'origine, les mémoires, lettres et autres documents reçus du public, et à s'assurer que la traduction suive dans les meilleurs délais.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

Dianne Brushett propose — Que, conformément aux directives du Bureau de régie interne et sur demande, les témoins invités à comparaître devant le Comité soient remboursés de leurs frais de déplacement et de séjour jugés raisonnables, à raison d'au plus deux délégués par organisme.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

Ronald Duhamel propose — Que le Comité, s'il le juge à propos et à la discrétion du président, retienne les services d'au moins un attaché de recherche de la Bibliothèque du Parlement, pour l'aider dans ses travaux.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to.

Ian Murray moved,—That the Clerk of the Committee, in consultation with the Chairman, be authorized to hire the necessary support staff.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to.

On motion of Monique Guay it was agreed—That the Committee authorize the Chairman, from time to time, as the need arises, to take, in conjunction with the Clerk of the Committee, the appropriate measures to provide lunches for the Committee and its Sub-Committees, for working purposes, and that the cost of these lunches be charged to the Budget of the Committee.

The Committee proceeded to the consideration of its future business.

It was agreed,—That the following schedule of hearings be approved.

On March 15, 1994: Briefing on Estimates with Mr. Mel Cappe, Deputy Secretary of the Treasury Board Secretariat. On March 16, 1994: On Main Estimates with the Honourable Arthur C. Eggleton, President of the Treasury Board and Minister Responsible for Infrastructure. On March 23, 1994 and April 13, 1994: On Main Estimates with the Honourable David Dingwall, Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency. On March 24, 1994: On Chapter 6 of the Report of the Auditor General with Mr. Denis Desautels, Auditor General of Canada. On April 19, 1994: On Order in Council Appointment with Mrs. Jocelyne Bourgon, Clerk of the Privy Council. On April 27, 1994 or May 11, 1994: On Main Estimates with the Honourable Marcel Massé, President of the Queen's Privy Council for Canada, Minister of the Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal. On April 28, 1994: Briefing from the Public Service Commission. On May 4, 1994: On Main Estimates with Mr. Robert Giroux, Chairman of the Public Service Commission.

At 5:33 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

Ian Murray propose — Que la greffière, en consultation avec le président, soit autorisée à embaucher le personnel de soutien nécessaire.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

Sur motion de Monique Guay, il est convenu — Que le Comité autorise le président à prendre les dispositions nécessaires, avec l'aide du greffier, pour commander des repas, à l'occasion, pour les besoins des travaux du Comité et de ses sous-comités, et que les frais en soient imputés sur le budget du Comité.

Le Comité délibère de ses travaux futurs.

Il est convenu — Que le calendrier ci-dessous soit approuvé:

15 mars 1994, briefing de M. Mel Cappe, sous-secrétaire, Conseil du Trésor, Budget des dépenses; 16 mars, l'hon. Arthur C. Eggleton, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure, Budget des dépenses; 23 mars et 13 avril, l'hon. David Dingwall, ministres des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Budget des dépenses; 24 mars, M. Denis Desautels, vérificateur général du Canada, Chap. 6 du Rapport annuel; 19 avril, M^{me} Jocelyne Bourgon, nommée par décret greffière du Conseil privé; 27 avril ou 11 mai, l'hon. Marcel Massé, président du conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique, Budget des dépenses; 28 avril, briefing de la Commission de la fonction publique; 4 mai, M. Robert Giroux, président de la Commission de la fonction publique, Budget des dépenses.

À 17 h 33, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Text]

[Translation]

EVIDENCE**TÉMOIGNAGES**

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Enregistrement électronique]

Tuesday, February 8, 1994

Le mardi 8 février 1994

• 1543

Le greffier du Comité: Mesdames et messieurs, honorables députés, il y a quorum. En conformité des articles 106(1), 106(2) et 116 du Règlement, le choix d'un président est le premier item à l'ordre du jour.

Hon. members, I see a quorum. Pursuant to Standing Orders 106(1), 106(2) and 116, the first order of business is to elect a chair. I am ready to receive motions to that effect.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur le président de la réunion, j'aimerais proposer John Harvard comme président du Comité.

Le greffier: Y a-t-il d'autres motions?

Mme Guay (Laurentides): J'appuie cette motion.

Le greffier: Il est proposé par M. Bellemare que M. Harvard soit élu président du Comité. Plaît-il au Comité d'adopter cette motion?

Motion agreed to

The Clerk: I declare Mr. Harvard duly elected chairman of this committee.

The Chairman: That will probably be the easiest election for me. Thank you very much, members.

The Clerk of the Committee: Ladies and gentlemen, honourable members, I see a quorum. Pursuant to Standing Orders 106(1), 106(2) and 116, the first order of business is to elect a chair.

Honorable députés, il y a quorum. Conformément au paragraphe 106(1) et 106(2) et à l'article 116 du Règlement, le choix d'un président est le premier article à l'ordre du jour. Je suis prêt à recevoir des motions à cette fin.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Chairman, I would like to nominate John Harvard as Chairman of this Committee.

The Clerk: Are there any other motions?

Mrs. Guay (Laurentides): I second the motion.

The Clerk: It is moved by Mr. Bellemare that Mr. Harvard be elected chairman of this committee. Is this agreed?

La motion est adoptée

Le greffier: Je déclare M. Harvard élu en bonne et due forme président du comité.

Le président: Ce sera sans doute l'élection la plus facile pour moi. Merci beaucoup, chers collègues.

• 1545

Bear with me, just in case I don't know the exact language to employ. I'll do my best.

The next item of business is the election of a vice-chair. Actually, there will be two vice-chairpersons selected. I now seek a motion to select a vice-chair from the government side.

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Je propose M. Eugène Bellemare.

The Chairman: The name of Eugène Bellemare has been received. No other names having been received, I deem nominations closed and declare Mr. Bellemare to be vice-chairman of this committee. Congratulations, Eugène.

I am now prepared to receive nominations for the election of a vice-chair from the opposition side.

Mr. Epp (Elk Island): Mr. Chairman, I put forward the name of Daphne Jennings.

The Chairman: The name of Daphne Jennings has been received from Mr. Epp of the Reform Party.

M. Daviault (Ahuntsic): Je propose la nomination de Monique Guay.

Je vous demande d'être indulgent au cas où je ne connaîtrais pas la terminologie exacte. Je vais faire de mon mieux.

L'article suivant à l'ordre du jour est l'élection d'un vice-président. En fait, nous allons élire deux vice-présidents. J'attends une motion proposant un vice-président ou une vice-présidente pour représenter le parti au pouvoir.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): I nominate Mr. Eugène Bellemare.

Le président: J'ai une motion proposant Eugène Bellemare. Puisqu'il n'y a pas d'autre candidature, je déclare M. Bellemare élu vice-président du comité. Félicitations, Eugène.

Je suis maintenant prêt à recevoir des candidatures pour l'élection d'un vice-président ou d'une vice-présidente pour représenter l'opposition.

M. Epp (Elk Island): Monsieur le président, je propose Daphne Jennings.

Le président: M. Epp du Parti réformiste propose le nom de Daphne Jennings.

Mr. Daviault (Ahuntsic): I put forward the name of Monique Guay.

[Texte]

The Chairman: The name of Monique Guay from the Bloc Québécois has been received.

M. Bellemare: J'appuie la nomination de M^{me} Guay.

The Chairman: It has been moved by Mr. Epp of the Reform Party that Daphne Jennings be elected vice-chair from the opposition side of this committee.

Mr. Duhamel (St. Boniface): A point of clarification. How many vice-chairs are there, Mr. Chairman?

The Chairman: There will be two vice-chairs. We have two nominations, so I am now asking whether there is majority support for, first of all, the Reform Party candidate. If there is not a majority, I will ask for a show of hands with respect to the Bloc representative.

Mr. Duhamel: Okay, I just wanted to understand the process. Thank you.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): A point of clarification, Mr. Chairman. We already elected one vice-chair. Is that correct?

The Chairman: That's right.

Mrs. Chamberlain: So we have only one more to elect.

The Chairman: That's right.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

The Chairman: All those in favour of Daphne Jennings? I see two hands.

I would now ask for a show of hands with respect to the nomination of Monique Guay. Seeing a majority, I declare Monique Guay the second vice-chairperson representing the opposition side of the committee.

Mr. Epp: Mr. Chairman, at this stage I'd like to declare our support for the elected vice-chair.

The Chairman: Thank you, Mr. Epp.

Mrs. Guay: Thank you.

The Chairman: The next order of business is to elect what is formally called the subcommittee on agenda and procedure, which is very often referred to as the steering committee. The steering committee, ladies and gentlemen, consists of five persons: the chairman; the vice-chairs; and two other representatives, one from the government side and one from the opposition party that's not already represented.

• 1550

I'm now open to receive nominations for the third government representative on the steering committee.

M. Bellemare: J'aimerais proposer le nom de M. Duhamel.

The Chairman: I've received the name of Mr. Duhamel. Are there any other nominations?

Mr. Epp: Is it automatic that the steering committee chairman is from the government side?

[Traduction]

Le président: Le Bloc Québécois propose la nomination de Monique Guay.

Mr. Bellemare: I second the nomination of Mrs. Guay.

Le président: Il est proposé par M. Epp, du Parti réformiste, que Daphne Jennings soit élue vice-présidente du comité pour représenter l'opposition.

M. Duhamel (Saint-Boniface): J'aimerais une explication. Combien de vice-présidents y a-t-il, monsieur le président?

Le président: Il y a deux vice-présidents. Nous avons deux candidatures, et je demande maintenant si le comité appuie en majorité le candidat proposé par le Parti réformiste. Si la motion n'est pas adoptée, je demanderais un vote à mains levées pour le candidat proposé par le Bloc.

M. Duhamel: Très bien, je voulais simplement comprendre la façon dont on procède. Je vous remercie.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): J'aimerais un éclaircissement, monsieur le président. Nous avons déjà élu un vice-président, n'est-ce pas?

Le président: C'est exact.

Mme Chamberlain: Il n'en reste donc qu'un à élire.

Le président: C'est exact.

Mme Chamberlain: Merci.

Le président: Que tous ceux qui sont pour la nomination de Daphne Jennings lèvent la main? Je vois deux mains.

Je demande maintenant un vote à mains levées pour la candidature de Monique Guay. La majorité des membres du comité sont pour et je déclare donc Monique Guay élue deuxième vice-présidente représentant l'opposition au comité.

M. Epp: Monsieur le président, j'aimerais déclarer que nous appuyons l'élection de la vice-présidente.

Le président: Merci, monsieur Epp.

Mme Guay: Je vous remercie.

Le président: L'article suivant à l'ordre du jour est la constitution de ce qu'on appelle officiellement sous-comité du programme et de la procédure, plus souvent qualifié de comité directeur. Mesdames et messieurs, le comité directeur se compose de cinq membres: le président, les vice-présidents et deux autres députés, l'un du parti au pouvoir et l'autre du parti d'opposition qui n'est pas déjà représenté.

Je suis prêt à recevoir les candidatures pour le choix du troisième représentant du gouvernement au comité directeur.

Mr. Bellemare: I would like to nominate Mr. Duhamel.

Le président: Le nom de M. Duhamel est proposé. Y a-t-il d'autres candidatures?

M. Epp: Est-il automatique que le président du comité directeur représente le parti au pouvoir?

[Text]

The Chairman: Yes.

If there are no other nominations, I declare Mr. Duhamel the third government representative on the steering committee.

We have one position to fill and that is the representative from the Reform Party. May I receive a nomination from your party?

Mr. Epp: I will once again put forward the name of Daphne Jennings, please.

The Chairman: I've received the name of Daphne Jennings. If there are no other nominations, I'll declare Daphne Jennings the Reform Party representative on the steering committee.

I believe that completes our business insofar as this organization meeting is concerned. I believe there's no other business at this particular time.

I would like to mention, particularly for the benefit of the members of the steering committee, that it is almost certain the first meeting of the steering committee will be held sometime next week. I believe there will be an opportunity to speak with the staff of the committee at the end of this week—I will do that—to get some sense of possible business we can talk about at our first steering committee meeting. I think you could expect to receive, certainly by the beginning of the week, a notice from the clerk telling you when we'll be having our first meeting of the steering committee, and we'll talk about possible business for the very first meeting of the full committee.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Just a point of information, Mr. Chairman. Does the steering committee actually run this committee or does the committee of the whole manage the affairs of this committee on government operations?

The Chairman: I don't pretend to be an expert, but I would think that in the main the steering committee would set the agenda and certainly draft an agenda for all of the meetings. But there certainly would be scope for individual members to bring other things to the table at committee meetings. Yes, that will be one of the responsibilities of the steering committee. Someone has to accept the responsibility to establish an agenda and decide what the priorities are for the coming meetings. Is that helpful?

Mrs. Brushett: It is, but I certainly would like to have a lot of input into that agenda. I am not part of that steering committee, but I would like not to be excluded.

The Chairman: I would suggest that you, being a good, strong politician, sit near Mr. Duhamel. I'm certainly willing to talk to you, and you can talk to Mr. Bellemare and others. So I think you would have an opportunity to bend our ear. I would hope so, anyway.

Mrs. Jennings (Mission—Coquitlam): Mr. Chairman, I'm concerned about when we will have our meetings. Coming from British Columbia, Mondays and Tuesdays are not good for me—definitely not Mondays because I'm on duty in the House on Fridays and I have to go back to my constituency each weekend. Is it possible we would be able to work around a time that's convenient for all of us?

[Translation]

Le président: Oui.

S'il n'y a pas d'autres candidatures, je déclare M. Duhamel élu troisième représentant du gouvernement au comité directeur.

Il reste une place à combler et il s'agit d'un représentant du Parti réformiste. Quelqu'un veut-il proposer une candidature pour votre parti?

M. Epp: Encore une fois, je propose le nom de Daphne Jennings.

Le président: Le nom de Daphne Jennings a été proposé. S'il n'y a pas d'autres candidatures, je déclare Daphne Jennings représentante du Parti réformiste au comité directeur.

Voilà qui termine nos travaux en ce qui a trait à cette séance d'organisation. Sauf erreur, nous n'avons pas d'autres sujets à aborder.

Je voudrais signaler quelque chose, pour la gouverne surtout des membres du comité directeur. Il est pratiquement certain que la première réunion de ce comité aura lieu dans le courant de la semaine prochaine. Vers la fin de la semaine, je pense pouvoir m'entretenir avec le personnel du comité pour avoir une idée des travaux éventuels que nous pouvons envisager lors de la première séance du comité directeur. Vous pouvez vous attendre à recevoir dès le début de la semaine un avis du greffier vous indiquant quand aura lieu la première réunion du comité directeur, où nous discuterons de l'ordre du jour éventuel de la première séance du comité plénier.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): J'aimerais obtenir un renseignement, monsieur le président. Est-ce le comité directeur, plutôt que le comité plénier, qui gère les affaires de notre comité des opérations gouvernementales?

Le président: Je ne prétends pas être expert, mais je pense que, dans l'ensemble, le comité directeur établit l'ordre du jour et prépare une ébauche d'emploi du temps pour toutes les séances du comité principal. Bien sûr, il est possible aux divers membres du comité de soumettre d'autres idées lors de séances normales. C'est en effet l'une des tâches qui incombe au comité directeur. Quelqu'un doit se charger d'établir l'ordre du jour et de déterminer les priorités pour les séances suivantes. Cela répond-il à votre question?

Mme Brushett: Oui, mais j'aimerais pour ma part avoir mon mot à dire dans l'établissement de l'ordre du jour. Je ne fais pas partie du comité directeur, mais j'aimerais ne pas être exclue.

Le président: En bonne politique que vous êtes, je vous conseille de vous asseoir près de M. Duhamel. Je suis tout à fait disposé à en discuter avec vous, et vous pourrez également parler à M. Bellemare et aux autres. Il vous sera donc possible d'attirer notre attention sur vos suggestions. C'est du moins ce que j'espère.

Mme Jennings (Mission—Coquitlam): Monsieur le président, j'aimerais savoir quand notre comité va siéger. Étant originaire de la Colombie-Britannique, les lundis et mardis ne sont pas de bons jours pour moi—en tout cas pas le lundi, car je suis de garde à la Chambre le vendredi et je dois retourner dans ma circonscription toutes les fins de semaine. Est-il possible d'organiser notre emploi du temps pour que le comité siège à un moment qui convienne à tous?

[Texte]

The Chairman: I certainly would be open to that. I'm glad you raised it now because maybe that's one of the things we can raise at our steering committee meeting. You're a member of the committee so you can bring that forward. I'll take it upon myself to ask members of the committee how they feel about that. I would certainly invite you to put that on the agenda at our very first steering committee meeting next week.

Mrs. Chamberlain: Mr. Chairman, I would like to follow up on Mrs. Brushett's question. I'm unclear as to what the steering committee does. With a group of 11 people, it seems odd to me that we would have such a thing as a steering committee. So I'd like a little more explanation on exactly what the role of the steering committee is and then the role of the committee as a whole.

• 1555

The Chairman: I'm not necessarily getting my marching orders, but I am listening to advice from the clerk of the committee.

I think formally the steering committee's responsibility is to prepare and recommend an agenda for upcoming meetings. We can prepare an agenda and bring it to the next committee meeting. If members of the committee have trouble with it, we can change it at that particular point.

Mrs. Chamberlain: So, Mr. Chair, it's strictly to set the agenda. There is no other function for the steering committee.

The Chairman: I think I would be misleading you if I said it was only the agenda. I don't think there's any doubt that as we hold meetings we'll be assessing particular issues we feel should perhaps be recommended to the full committee for exploration. For example, you can be sure that we're going to have to monitor certain government agencies: the Mint, StatsCan, and a number of other agencies. We may want to interview the heads of those agencies. We may decide in the steering committee to invite particular individuals. If the full committee has other views, we can certainly discuss them.

Mrs. Chamberlain: Just to probe a little bit further, if I may, would it be fair to say that you're like a sieve where you're going to screen the chaff from the wheat and give the full committee the decision-making process? Will that remain with the full committee?

The Chairman: I don't know whether "sieve" is the word, but yes, there's going to have to be some clearing-house work, and that will fall to the steering committee.

What I would suggest to you is that we see how the procedures work for the first one or two meetings. If members are uncomfortable with something or if they want to make recommendations for improvement, I certainly would be open to it.

I'm pretty new at this myself, as far as chairing this particular committee or a House of Commons committee is concerned, so I'd ask for your indulgence. I think you'll find I'm not a chairman with a closed mind.

We may start with certain preconceptions that may not be the most workable in the eyes of the full committee. If that's the case and if we can make changes, we certainly will.

[Traduction]

Le président: Bien sûr, je n'y vois aucune objection. Je suis heureux que vous souleviez la question car c'est l'un des points que pourra aborder le comité directeur. Vous faites partie du comité, et vous pourrez donc soulever cette question. Je m'engage à demander aux membres du comité ce qu'ils en pensent. Je vous invite à inscrire cette question à l'ordre du jour de la toute première séance du comité directeur, la semaine prochaine.

Mme Chamberlain: Monsieur le président, j'aimerais revenir à la question qu'a posée M^{me} Brushett. Je ne comprends pas vraiment le rôle du comité directeur. Notre comité compte 11 membres et il me semble curieux de constituer même un comité directeur. J'aimerais en savoir un peu plus sur le rôle du comité directeur et sur celui du comité plénier.

Le président: Je ne demande pas nécessairement mes consignes mais j'écoute les conseils du greffier du comité.

Officiellement, le comité directeur est chargé de préparer et de recommander un ordre du jour pour les prochaines séances du comité. Nous pouvons préparer un ordre du jour et le soumettre à l'ensemble du comité lors de sa prochaine séance. S'il ne convient pas à certains membres du comité, il est tout à fait possible de le modifier à ce moment-là.

Mme Chamberlain: Donc, monsieur le président, le comité directeur est uniquement chargé d'établir l'ordre du jour. Il ne joue aucun autre rôle.

Le président: Je vous induirais en erreur si je disais cela. Il est évident que, à mesure que nous tiendrons des séances, nous examinerons des sujets en particulier que nous jugerons bon de recommander au comité principal aux fins d'étude. Par exemple, vous pouvez être certaine que nous serons appelés à surveiller certains organismes fédéraux: la Monnaie, Statistique Canada et quelques autres. Nous voudrions peut-être aussi interroger les directeurs de ces organismes. Nous déciderons peut-être au comité directeur d'inviter certains témoins à comparaître. Si le comité principal est d'un autre avis, nous pourrions certes en discuter.

Mme Chamberlain: Pour pousser les choses un peu plus loin, si vous le permettez, peut-on dire sans exagérer que le comité directeur agit un peu comme un tamis, chargé de séparer le bon grain de l'ivraie et laisser au comité principal le soin de prendre les décisions? Est-ce que c'est lui qui prendra les décisions?

Le président: Je ne sais pas si le mot «tamis» convient, mais en effet, il y aura une sorte de sélection préalable, et ce rôle incombe au comité directeur.

Voilà ce que je vous propose: attendons pour voir comment fonctionne le comité au cours de la première ou des deux premières séances. Si quelque chose déplaît aux membres du comité ou si ces derniers ont des améliorations à proposer, je serais tout oreilles.

Je suis moi-même novice dans ce domaine, puisque je n'ai jamais présidé ce comité ni d'ailleurs un autre comité de la Chambre des communes. Je vous demande donc de faire preuve de patience. Vous verrez que je suis un président à l'esprit ouvert.

Il peut arriver qu'au départ, nous ayons des idées qui puissent ne pas être réalisables de l'avis de l'ensemble du comité. Si c'est le cas et s'il est possible d'apporter des changements, nous ne manquerons pas de le faire.

[Text]

M. Lavigne: Je pense que madame veut dire qu'un comité comme celui-ci a deux aspects. Il y a le comité exécutif et le comité général. En fait, c'est cela. C'est comme les comités qu'on voit dans d'autres organisations.

The Chairman: Ladies and gentlemen, I just consulted with the clerk. He says there is no provision under the rules for sitting as a committee of the whole. This is the full committee, and that's it. The only other formations of this committee are the steering committee and any subcommittees we might want to strike, relating to certain issues.

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, I think there are two or three concerns here that you've attempted to address, and I appreciate it.

First of all, certainly from the people I know here, there is no desire on anyone's part to do anything but involve the full committee. We just feel we'd be that much richer for it in terms of getting ideas, suggestions, and what have you. So I give my full commitment, and I suspect it's shared by others.

Second, as I understand it, I think it would be a little premature to bring too much definition to it right now because, as the chair has indicated, this is a new assignment. It's a bit of a new assignment for some of us; for example, myself. So defining it too precisely at this particular point in time may cause us some unnecessary difficulties.

I think the idea is that primarily we would attempt to set priorities and agendas that would be acceptable to everyone and to cut through a lot of the requests and what have you, and certainly without intending in any way to shield it from anyone.

• 1600

My feeling is that the chair's suggestion that we live with him for two or three meetings and then get back to him if we are unhappy about any aspect of it is sound, and I would intend on doing that anyway.

The Chairman: I'm quite sure that members of the steering committee would be more than happy to receive representation from committee members, either formally or informally. If, for example, at this moment someone thinks there is a particularly pressing matter that should be on the agenda of the steering committee for next week, I'm all ears.

Mrs. Brushett: Do I understand correctly that the committee as a whole has no purpose to meet again?

The Chairman: Are you talking about this committee?

Mrs. Brushett: Yes, that when it comes up next week at the steering committee—

The Chairman: This is the main body, and this is where all of the work is going to be done. This is where the action occurs. The steering committee, which consists of five people, has the responsibility to draw up an agenda. Somebody has to do that. If we don't have an agenda, if we come here with absolutely nothing on paper and nothing prepared, that might result in some chaos, and I think you'll find that you will appreciate the work of the steering committee.

[Translation]

Mr. Lavigne: I think that what my colleague means is that this is a kind of two tier committee. There is the executive committee and the general committee or full committee. That is the case. It is the same committee structure as in other organizations.

Le président: Mesdames et messieurs, je viens de consulter le greffier. Il me dit que le Règlement de la Chambre ne prévoit aucune règle concernant les séances en comité plénier. Il s'agit du comité principal, un point c'est tout. Les seules autres émanations de notre comité sont le comité directeur et tous les sous-comités que nous déciderons de constituer pour se pencher sur certaines questions.

M. Duhamel: Monsieur le président, vous avez essayé de répondre à deux ou trois questions qui semblent préoccuper les membres du comité et je vous en remercie.

Tout d'abord, et je parle ici au nom des gens que je connais, il n'est pas question de chercher à exclure les membres du comité principal. Nous estimons que nous avons tout à y gagner, notamment pour ce qui est des idées nouvelles, des recommandations, etc.. C'est donc une promesse que je vous fais et je suis sûr que les autres sont de mon avis.

Deuxièmement, si j'ai bien compris, il serait un peu prématuré de vouloir trop définir les choses dès maintenant car, comme l'a dit la présidence, c'est une responsabilité nouvelle pour certains d'entre nous, pour moi en tout cas. Nous risquons donc de nous créer des problèmes inutiles en voulant définir en détail le mandat du comité dès à présent.

En général, le comité directeur essaie essentiellement d'établir une liste de priorités et des ordres du jour qui soient acceptables à tous les membres du comité et de faire le tri dans les nombreuses demandes et autres qui nous sont soumises, et cela, sans chercher le moins du monde à exclure qui que ce soit.

Je crois que ce que propose le président c'est—à-dire que nous nous en remettons à lui pour les deux ou trois prochaines réunions et que nous lui fassions part de toute insatisfaction que nous pourrions avoir est une bonne idée; c'est ce que j'avais l'intention de faire de toutes façons.

Le président: Je suis certain que les membres du comité de direction se feront un plaisir d'écouter les instances des autres membres du Comité, officiellement ou officieusement. Par exemple, si quelqu'un aimerait déjà voir figurer à l'ordre du jour du comité de direction pour la semaine prochaine une affaire qu'il juge particulièrement urgente, je suis tout ouïe.

Mme Brushett: Ai-je raison de croire que le Comité dans son ensemble n'a aucune raison de se réunir de nouveau?

Le président: Vous parlez de ce comité-ci?

Mme Brushett: Oui. La semaine prochaine, à la réunion du comité de direction. . .

Le président: C'est ce comité-ci qui est l'organe principal et où la majorité du travail sera fait. C'est ici que les choses se passent. Le comité de direction, constitué de cinq députés, se charge de préparer l'ordre du jour. Il faut que quelqu'un s'en occupe. Si nous n'avons pas d'ordre du jour, si nous nous présentons ici sans préparation aucune, sans aucun programme, ce sera le chaos. Je crois que vous en viendrez à apprécier le travail du comité de direction.

[Texte]

Mrs. Brushett: Certainly, I would agree, but as I understood it from your clerk a few moments ago, the organization was the committee as a whole and then subsequent would be the steering committee.

The Chairman: Maybe I explained it badly.

Is there anything else? If not, the meeting is adjourned.

Wednesday, March 9, 1994

• 1531

The Chairman: Ladies and gentlemen, I'd like to call this meeting to order. This is the first real working meeting of the committee, so I'd like to bid welcome to all members of the committee. I'm sure that we're going to have some exciting work ahead of us, and we're certainly honoured today to have as our first witness the Hon. Marcel Massé.

We do have some routine housekeeping motions to deal with. We will do that after Mr. Massé's departure. They are, though, important motions, so I'd like all members to stay around for that. I think we'll be able to deal with them in a few minutes.

I understand that the minister has agreed to give a short overview of his opening statement, perhaps two, three, four minutes of highlights. Mr. Minister, we certainly appreciate that, because we'd like to have as much time as possible for questions. Given that Mr. Massé will give a highlight, we will take his written statement as written and enter it into the committee's record. Mr. Minister, the floor is yours.

Statement by The Honourable Marcel Massé, President of the Queen's Privy Council for Canada, Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal: I am pleased to appear today, for the first time, before the Standing Committee on Government Operations. I appreciate your invitation to discuss my responsibilities as President of the Privy Council, Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal.

My colleagues and I have made a commitment to deliver good government to Canadians—to provide federal programs and services that are relevant, responsive and efficient. We know that meeting this commitment will not be easy. This is a difficult time for Canadians—all Members of Parliament know that—but a time of opportunity, as well.

There is a growing consensus within Canada on the need for change, on the need to re-examine our priorities and our current activities to fit the realities of today and the opportunities of the future.

In recent years, our society has undergone significant changes. Canadians have been affected by the globalization of the economy and the emergence of new social and environmental problems. All orders of government in Canada are being challenged to respond to these changes.

As a government, we are determined to respond in a way that reflects our values and our commitments to Canadians. Our job is to provide leadership, vision and decisive action.

[Traduction]

Mme Brushett: Je n'en doute pas, mais d'après ce qu'a dit le greffier il y a un moment, j'ai cru comprendre qu'on met d'abord sur pied le Comité dans son ensemble et qu'on crée ensuite le comité de direction.

Le président: Je me suis peut-être mal expliqué.

Y a-t-il autre chose? Sinon, la séance est levée.

Le mercredi 9 mars 1994

Le président: Mesdames et messieurs, la séance est ouverte. Comme c'est la première vraie réunion du comité, je souhaite la bienvenue à tous les membres. Je suis sûr que beaucoup de travaux intéressants nous attendent. Nous sommes certainement honorés d'accueillir aujourd'hui comme premier témoin l'honorable Marcel Massé.

Nous avons un certain nombre de motions de routine à adopter. Nous le ferons après le départ de M. Massé. Comme ces motions sont quand même assez importantes, je demanderais aux députés de bien vouloir rester quelques minutes de plus pour les examiner.

Je crois comprendre que le ministre a accepté de résumer sa déclaration liminaire, qu'il prendra seulement deux, trois ou quatre minutes pour en souligner les faits saillants. Nous vous en sommes reconnaissants, monsieur le ministre, parce que nous voulons nous réserver le plus de temps possible pour les questions. Comme M. Massé abrègera sa déclaration, nous annexerons celle-ci dans son intégralité à notre compte rendu. Monsieur le ministre, vous avez la parole.

Déclaration de l'honorable Marcel Massé, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique: Je suis honoré de me présenter pour la première fois devant le comité permanent de l'administration gouvernementale et je vous remercie de m'avoir invité à vous donner un aperçu de mes fonctions comme président du conseil privé, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre responsable du Renouveau de la fonction publique.

Mes collègues et moi-même avons promis de veiller à ce que les Canadiens soient bien gouvernés, c'est-à-dire que le gouvernement soit à l'écoute du citoyen et que ses programmes et services soient efficaces et appropriés. Ce n'est rien de facile, nous le savons, car les temps sont durs pour les Canadiens—tous les députés savent cela—mais c'est aussi une occasion unique à saisir.

De plus en plus, l'opinion générale du Canada est qu'il faut changer, qu'il faut réexaminer nos priorités et nos activités afin qu'elles puissent correspondre à la réalité d'aujourd'hui et aux perspectives de l'avenir.

Depuis quelques années, la société a évolué profondément. Les Canadiens ont été touchés par la mondialisation de l'économie et par la naissance de nouveaux problèmes sociaux et environnementaux. Tous les paliers de gouvernement affrontent de grandes difficultés d'adaptation à ces changements.

Notre gouvernement est résolu à attaquer ces difficultés d'une manière qui reflète nos valeurs et nos engagements. Notre rôle est de faire preuve de leadership, d'avoir une vision et d'agir de façon décisive.

[Text]

Mandate

The Prime Minister has asked me to play a leading role in this broader process of change, not only within the federal government, but in building a new balance of roles and responsibilities with the provinces. We are talking here about a continuing process of renewal, on several fronts, each one complementing the others.

As Minister of Intergovernmental Affairs, I have a specific mandate for the conduct of federal-provincial relations, and for improving the effective operation of our federation.

In this regard, I play both an advisory and co-ordinating role in managing key federal-provincial initiatives and ensuring a coherent and consistent approach across the broad intergovernmental agenda. I also provide multilateral meetings of first ministers.

In addition, I co-ordinate government renewal efforts in co-operation with provinces and territories. Here, my efforts are aimed at clarifying federal-provincial roles and responsibilities. We want to ensure that the limited resources available to all orders of government are used with maximum effect to provide Canadians with programs and services they can rightly expect to receive.

My efforts toward improving the efficiency of the federation are directly related to what we are doing to improve the relevance and efficiency of federal programs.

As a key step in improving the efficiency of the federation and eliminating overlap and duplication, we have launched a program review in which we will assess the continued relevance and effectiveness of all federal programs and services, and their consistency with the changing roles and responsibilities of government.

We need new approaches that take account of what is really needed, and what we can afford. This is what Mr. Axworthy, for example, is doing in his Social Security Review.

I am now consulting my colleagues on precisely how the program review will proceed and what process will be used to support it.

As announced in the budget, we will also be reviewing all federal boards, agencies, commissions and advisory councils. As a first step, this means determining whether each organization's *raison d'être* is consistent with current needs and priorities. As a second step, the review will also look at possibilities for greater efficiency, in terms of the size of these agencies and the resources allocated to them.

This is not an exercise simply to reduce expenditures, and there are no predetermined targets for savings. Our objective is simple: To ensure that current agency structures are appropriate to the needs of the country today. This review will be carried out in close consultation with the agencies themselves and in a manner that respects the relative independence of these organizations.

[Translation]

Mandat

Le premier ministre m'a demandé de jouer un rôle clé dans ce processus plus large de changement, non seulement au sein du gouvernement fédéral, mais aussi au niveau de l'harmonisation des rôles et des responsabilités entre les provinces et le fédéral. Ce dont nous parlons ici est un renouvellement permanent du gouvernement, sur tous les fronts, chaque activité complétant les autres.

En tant que ministre des Affaires intergouvernementales, j'ai un rôle particulier à jouer à l'égard des relations fédérales-provinciales tout en veillant à améliorer le fonctionnement de notre régime fédéral.

Par conséquent, je suis à la fois conseiller et coordonnateur en ce qui concerne les grandes initiatives fédérales-provinciales et il m'incombe de veiller à ce que toute la panoplie des programmes du gouvernement soient mis en oeuvre de manière uniforme et cohérente. Je me trouve également à conseiller le premier ministre à propos de l'organisation et de la tenue des rencontres multilatérales des premiers ministres.

Je suis aussi chargé de coordonner l'activité de renouvellement en collaboration avec les provinces et les territoires. Dans ce dossier, je vise à mieux préciser les rôles et responsabilités de chaque ordre de gouvernement. L'objectif recherché est de faire en sorte que les ressources limitées dont on dispose soient exploitées au maximum afin d'offrir à la population les programmes et services auxquels elle est en droit de s'attendre.

Mes efforts au niveau de l'amélioration du fonctionnement de notre régime fédéral sont directement liés à ce que nous faisons pour améliorer la pertinence et l'efficacité des programmes fédéraux.

L'un des éléments clés de l'amélioration du fonctionnement de la fédération et l'élimination du double emploi et des chevauchements est un examen des programmes au cours duquel nous allons évaluer quels programmes et services du gouvernement fédéral sont véritablement pertinents et efficaces et nous assurer qu'ils cadrent bien avec les nouveaux rôles et responsabilités du gouvernement.

Nous avons besoin de nouvelles approches qui tiennent compte de ce qui est nécessaire et de ce qui est économique. C'est ce que M. Axworthy, par exemple, est en train de faire avec son examen du système de sécurité sociale.

Je suis justement en train de consulter mes collègues sur la manière de procéder et sur les méthodes nécessaires pour appuyer cet examen des programmes.

Comme nous l'avons annoncé dans le Budget, nous allons aussi réexaminer le rôle de tous les organismes fédéraux, c'est-à-dire conseils, organismes, commissions et organismes consultatifs. La première étape de cette opération consiste à déterminer si la raison d'être de chaque organisme cadre bien avec les priorités et les besoins actuels. La deuxième consistera à rechercher des moyens de rendre ces organismes plus efficaces en réduisant leur taille et les ressources qui leur sont affectées.

Il ne s'agit pas uniquement de couper les dépenses: d'entrée de jeu, nous n'avons pas d'objectifs prédéterminés dans ce sens. Le but recherché est simple: faire en sorte que les structures de ces organismes répondent aux besoins du Canada. Ce travail doit s'accomplir en collaboration étroite avec les organismes concernés et sous le signe du respect de leur indépendance relative.

[Texte]

I will be working closely with my cabinet colleagues on these initiatives. All ministers are committed to finding ways to restore the trust of Canadians in the institutions of government and in providing relevant, responsive and efficient government to Canadians.

Public Service Renewal

As Minister responsible for Public Service Renewal, the Prime Minister has asked me to provide leadership and direction at the cabinet level for renewal in the Public Service of Canada. Our objective is to ensure the Public Service adapts successfully to the new challenges facing it.

Our approach to renewal is based on extensive consultation and regular communication with parliamentarians, with public servants and their unions, with other orders of government and with the many different groups in society who may be affected by eventual changes.

The Prime Minister has been very clear about our commitment to a real partnership with the Public Service in delivering on our agenda for Canadians. This is exactly the approach I intend to follow.

We are also sensitive to the impact of changes on individual public servants. We have made a clear, public commitment to managing organizational change through attrition rather than lay-offs.

In consultation with Public Service unions, we will also look at how efficiently our programs and services are being delivered, and what steps are needed to achieve further efficiency gains.

Together, these initiatives will enable us to identify options and resources for future programming, geared to our changing society and the changing expectations and needs of Canadians.

We are already moving ahead in a number of ways to serve Canadians better. Modern information technology will enable us to provide more convenient access to information and services at reduced costs to the taxpayer. Here are some examples of recent initiatives:

In co-operation with the provinces and private sector, six additional Canada Business Service Centres will be opened in major cities across Canada to provide single-window access for information and assistance to business.

This is in addition to centres already operating in Halifax, Winnipeg and Vancouver.

By 1995, the government will publish service standards setting out what Canadians can expect in terms of level and quality of service from federal departments.

We will also establish a task force to create a more simplified and flexible federal regulatory regime that will help reduce the burden of compliance costs.

[Traduction]

Je compte collaborer de près avec mes collègues du Cabinet dans ces divers dossiers. Tous les ministres sont à la recherche de moyens de rétablir la confiance de la population dans ses institutions gouvernementales et de faire en sorte que ces institutions soient à l'écoute du citoyen et que leurs prestations soient à la fois efficaces et appropriées.

Renouveau de la fonction publique

En ma qualité de ministre responsable du Renouveau de la fonction publique, j'ai été chargé par le premier ministre, comme membre du Cabinet, d'orienter et de diriger le revouveau et la réorganisation de l'administration fédérale. Notre but est d'adapter la fonction publique au contexte nouveau avec lequel elle doit composer.

Cette démarche s'appuie sur la consultation et la communication soutenues des parlementaires, des fonctionnaires et de leurs syndicats, des autres ordres de gouvernement et des différents groupes que pourraient toucher les changements que nous allons apporter.

Le premier ministre a affirmé clairement que le gouvernement tient à associer les fonctionnaires à la réalisation de son programme, pour tous les Canadiens. C'est exactement dans ce sens que je compte me diriger.

Nous sommes sensibles aussi aux répercussions de ces changements sur chacun des employés du gouvernement. Nous leur avons fait la promesse, publiquement, de gérer le processus de changement organisationnel par la voie des départs normaux plutôt qu'en recourant aux mises à pied.

De concert avec les syndicats de la fonction publique, nous allons aussi chercher à savoir si la prestation de nos programmes et services est efficace et s'il est possible de réaliser de nouveaux gains d'efficacité.

Toutes ces initiatives nous permettront de cerner les options qui s'offrent à nous et de désigner les ressources voulues, de sorte que nous puissions répondre aux exigences d'une société en évolution ainsi qu'aux attentes nouvelles et aux nouveaux besoins des Canadiens.

Nous allons déjà de l'avant avec un certain nombre d'initiatives afin de mieux servir les Canadiens. Les technologies modernes de l'information permettront à la population d'avoir accès plus facilement à l'information et aux services nécessaires, et ce, à un coût réduit pour les contribuables. Quelques exemples d'initiatives récentes suivent:

En coopération avec les provinces et le secteur privé, six nouveaux Centres des services aux entreprises ouvriront leurs portes dans les grandes villes canadiennes afin d'offrir un guichet unique de renseignements et d'aide aux entreprises.

Ces centres viennent s'ajouter à ceux déjàatifs à Halifax, Winnipeg et Vancouver.

En 1995, le gouvernement publiera des normes de services indiquant le niveau et la qualité des services auxquels les Canadiens doivent s'attendre de la part des ministères fédéraux.

Nous constituerons également un groupe de travail qui sera chargé d'établir un régime réglementaire plus simple et plus souple qui contribuera à alléger le coût de l'observation des règlements pour les entreprises.

[Text]

These are but a few illustrations of a continuing process of change and renewal whose purpose is simple—better government for Canadians.

We have entered a new era in government and in the way government works. As a government, we have set ourselves ambitious goals. The various initiatives I mentioned will have a major impact on what the federal government does and how it does it. They represent the first steps in a much longer process of renewal. We believe we have charted the right course for delivering on our commitment to provide Canadians with good government for the future.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister.

Hon. Marcel Massé (President of the Queen's Privy Council for Canada; Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal): Thank you very much, Mr. Chairman. I must say I feel somewhat awkward since this is my first appearance in front of a House committee. I did it, of course, as a civil servant, but to do it as a minister, you feel quite a different type of responsibility.

In my first two or three minutes, I'll try to outline the overall mandate, because I presume that it's perhaps difficult to see the various separate responsibilities that I've seen in my mandate letter and to make a link between them. I think the first responsibility must be federal-provincial affairs.

Dans le domaine des affaires fédérales-provinciales, la responsabilité principale du ministre en charge est de voir à ce que la fédération fonctionne efficacement. Dans un tel contexte, on retrouve une multitude de problèmes pour lesquels il faut créer un processus qui permette de les résoudre à moyen ou à long terme.

Les relations fédérales-provinciales correctes n'existent que s'il y a des principes de base, qui nous sont donnés régulièrement par la Constitution; il faut également que ces principes évoluent pour nous permettre de faire face à nos problèmes modernes. Entre autres problèmes il y a évidemment celui d'une population qui exige de plus en plus de services, et qui ne veut plus que son gouvernement s'engage dans des querelles de compétence.

The result, therefore, of interprovincial affairs is that our voters ask us to reduce overlap and duplication to a maximum, and they ask us to review our programs and, of course, the agencies, commissions and boards of governments, to function more efficiently.

• 1535

We have to review our programs to make sure they now implement the new and evolving roles and responsibilities of government. This is how the two main axes of the mandate of the Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal work.

The Chairman: Is that it?

Thank you, Mr. Minister. I certainly appreciate that, given the fact that we have you for about only an hour. I know committee members have a number of questions they would like to put to you.

[Translation]

Les mesures que je viens de mentionner sont quelques exemples d'un processus continu de changement et de renouveau. Son objectif est simple: un gouvernement de meilleure qualité pour les Canadiens.

Voici venue une nouvelle époque pour nos gouvernements. Le moment est arrivé de changer le mode de fonctionnement de l'État. Le gouvernement du Canada s'est fixé des objectifs ambitieux. Les mesures que j'ai évoquées auront des incidences profondes sur l'activité du gouvernement fédéral et sur son fonctionnement. Nous amorçons actuellement une démarche de renouveau permanente. Nous croyons avoir choisi la voie d'un gouvernement meilleur pour tous les Canadiens.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

L'honorable Marcel Massé (président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique): Merci beaucoup, monsieur le président. Comme c'est ma première comparution devant un comité de la Chambre, je dois avouer que je me sens un peu embarrassé. J'ai évidemment comparu à titre de fonctionnaire, mais comme ministre, je sens que ma responsabilité est très différente.

J'aimerais d'abord prendre deux ou trois minutes pour décrire mon mandat de façon générale, parce qu'il est peut-être difficile de voir quelles sont mes diverses responsabilités, telles qu'établies dans la lettre me confiant mon mandat, et de faire le lien entre elles. Ma première responsabilité a sans doute trait aux affaires fédérales-provinciales.

In the field of federal-provincial affairs, my main mandate as minister responsible is to ensure the smooth operation of the federation. This involves a multitude of problems calling for a process leading to medium and long-term solutions.

Proper federal-provincial relations imply a set of basic principles flowing from the Constitution; these principles have to be adjusted regularly to keep up with the times. For example, our population requires more and more services and does not want governments to engage in disputes over jurisdiction.

Nos électeurs nous demandent donc, dans le domaine des affaires interprovinciales, de réduire au maximum le double emploi et le chevauchement et de revoir l'ensemble de nos programmes ainsi que de nos organismes, commissions et conseils de façon à les rendre plus efficaces.

Nous devons revoir nos programmes pour nous assurer qu'ils reflètent les nouveaux rôles et responsabilités du gouvernement. Voilà quelles seront les deux principales orientations du mandat du ministre des Affaires intergouvernementales et du ministre chargé du Renouveau de la fonction publique.

Le président: C'est tout?

Je vous remercie, Monsieur le ministre. J'apprécie grandement le fait que vous ayez été aussi bref étant donné que vous devez partir dans une heure environ. Je sais que les membres du comité ont beaucoup de questions à vous poser.

[Texte]

We will begin that part of the proceedings now. For new members, I'd like you to understand that we will lead off, first, with the leading questioner of the official opposition, then the third party, then the leading questioner for the government side. Each leading questioner gets eight minutes. After that, each questioner gets five minutes. We'll try to stick to the schedule as closely as possible.

Madam Guay, I believe you have the floor.

Mrs. Guay (Laurentides): Thank you. We have questions that have been suggested to us, so I guess I will start with one of them.

Dans un discours récent devant la Chambre, le ministre a mentionné qu'il fallait que le processus de réforme des institutions gouvernementales, notamment de la Fonction publique, repose sur une vision évolutive du rôle du gouvernement fédéral.

Quel rôle envisagez-vous pour le Parlement et le présent Comité dans l'établissement de cette vision?

M. Massé: D'abord, monsieur le président, il faut définir la vision de façon plus claire.

Il y a évidemment une vision à moyen et à long terme, c'est-à-dire que l'objectif est de réduire au minimum les frictions entre le gouvernement fédéral et les provinces et de permettre à chaque palier de gouvernement de s'acquitter de ses responsabilités le plus efficacement possible. C'est dire qu'il pourra y avoir certaines responsabilités communes aux deux paliers de gouvernement, qui devront être révisées pour maximiser leur efficacité.

Voilà l'objectif ou la vision à plus long terme.

À plus court terme, il n'y a pas de doute que les programmes pour lesquels on dépense de l'argent et qui permettent d'offrir les services aux citoyens doivent être revus. Cette révision va se faire; c'est également un exercice qui a été annoncé dans le Budget pour le court et moyen terme. La révision des programmes se fait lorsque les ministres se rencontrent pour déterminer quelles sont les diverses responsabilités du ministère; une fois celles-ci établies, le sous-ministre du ministère va rencontrer un groupe de fonctionnaires représentant les agences centrales, pour réexaminer comment un ministère, verticalement, va appliquer les politiques et les changements de politiques du gouvernement. À l'intérieur même du ministère, ce sont les spécialistes qui vont élaborer la façon de modifier les programmes.

Je prends comme exemple la réforme de la sécurité sociale. Il faut que les spécialistes à l'intérieur du ministère aient eux-mêmes une vision assez claire des divers scénarios potentiels de changements et qu'ils aient également une vision des coûts de chacun.

[Traduction]

J'ouvre donc sur-le-champ la période de questions. Pour la gouverne des nouveaux membres, voici dans quel ordre j'accorderai la parole aux premiers intervenants de chaque parti: opposition officielle, troisième parti et ensuite parti ministériel. Le premier intervenant de chaque parti a huit minutes pour poser ses questions. Tous les autres intervenants ont cinq minutes. Nous essaierons de nous en tenir à cet horaire autant que possible.

Madame Guay, vous avez donc la parole.

Mme Guay (Laurentides): Je vous remercie. Je vais vous poser l'une des questions qui ont été préparées à notre intention.

In a recent speech in the House, the Minister made reference to the need for the process of reform of government institutions, including the public service, "to be shaped by an evolving vision of the role of the federal government".

What role does the Minister envision Parliament, and this Committee will have in formulating the vision?

Mr. Massé: First of all, Mr. Chairman, the vision must be formulated more clearly.

There is obviously a medium and long-term vision, the purpose being to minimize the frictions between the federal government and the provinces and to allow each level of government to perform its duties in the most efficient way possible. The two levels of government may decide to share certain responsibilities but those responsibilities will have to be reviewed in order to be as efficient as possible.

That is the long-term vision.

As far as the short-term vision is concerned, there is no doubt that the programs through which services are delivered to Canadians must be reviewed. That review will take place in the short and the mid-term as announced in the Budget. The review will be conducted when the different ministers meet to determine the different responsibilities of their departments; after that's done, the deputy ministers will meet the public servants representing the central agencies to see how a department will vertically implement the policies as well as the new policy orientations established by the government. In the departments themselves, it will be up to the experts to establish how to modify those programs.

Let's take the example of the social security review. The departmental experts must themselves have a clear enough vision of the different scenarios possible concerning the changes to be implemented as well as the costs involved.

• 1540

Cependant, une fois qu'ils auront élaboré les scénarios, le travail ne fera que commencer. Vous devez présenter les scénarios aux contribuables, ce qui veut dire que vous devez avoir des consultations avec le public. Vous devez les présenter à des comités comme celui-ci, des comités de la Chambre et du Sénat, pour que ceux qui ont été élus ou, dans le cas du Sénat, nommés, aient la chance de faire leurs commentaires sur les divers scénarios. Une fois que les consultations auront eu lieu,

However, that is only the first step. Those scenarios must afterwards be submitted to the taxpayers, which means public consultations must take place. These scenarios also have to be submitted to committees like this one and joint committees of the House and of the Senate so that the elected representatives, or the appointed ones in the case of the Senate, may comment on them. Once the consultations have taken place and the House of Commons itself and the joint committee of the House

[Text]

une fois que la Chambre des communes elle-même et le Sénat s'il s'agit d'un comité mixte auront donné leurs avis, les propositions vont retourner à la partie exécutive du gouvernement, c'est-à-dire le Conseil des ministres, pour être éventuellement adoptées. Ce sont les réformes qui ont déjà commencé dans le domaine de la sécurité du revenu.

Il y a d'autres domaines, par exemple la foresterie, qui sont plus restreints. Dans ces cas-là, à mon avis, le processus va devoir être le même. Des scénarios seront élaborés. Il y aura des consultations avec ceux qui exploitent les forêts et ceux qui y travaillent. Il y aura des consultations avec le public en général, ce qui va inclure, dans certains cas, les syndicats, les employeurs, etc. Il y aura également des consultations avec les comités dans des cas particuliers. Tout cela va devoir remonter au cabinet comme des intrants avant que les décisions finales soient prises.

The Chairman: That exchange took five and a half minutes. If we could keep the exchanges just a little shorter we will perhaps be able to cover more ground. Madam Guay.

Mme Guay: Comment communiquera-t-on les résultats de cet exercice, monsieur le ministre? Est-ce que ce sera au Parlement, au public ou au moyen d'un nouveau Livre blanc? Comment est-ce que tout cela va être communiqué?

M. Massé: Un grand nombre de programmes seront révisés, soit des dizaines et des dizaines, et la méthode de communication au public variera suivant le programme. Vous avez une revue, par exemple, de la sécurité du revenu. Il n'y a aucun doute que cette annonce sera faite à la Chambre même, à une occasion correspondant à l'importance de la revue.

On aura des revues sectorielles qui seront très probablement annoncées par le ministre, à une occasion spéciale, très souvent à la Chambre. On aura d'autres revues de programmes, où les programmes seront tout simplement remis en question; on aura peut-être des fusions de deux ou trois programmes. Si le sujet est peu important, ce sera peut-être fait à l'intérieur du ministère. Après avoir discuté de la question avec son public, le ministre annoncera la réforme.

Mrs. Guay: Do I still have time?

The Chairman: Go ahead.

Mme Guay: Le rapport de 1993 du vérificateur général trace un portrait plutôt sombre des progrès réalisés jusqu'à maintenant dans le projet de renouvellement Fonction publique 2000. Ce projet est-il mort? Ses principaux thèmes demeurent-ils valables?

M. Massé: À mon avis, oui. Je suis plus optimiste que le vérificateur général quant aux côtés positifs de Fonction publique 2000. Il n'y a pas de doute que le problème principal de Fonction publique 2000, c'est que c'était un exercice qui ne s'adressait qu'à la Fonction publique et qui était peu ou pas lié au processus de décision du gouvernement. Je crois qu'il est tout à fait incorrect de croire que c'est uniquement la Fonction publique qui doit changer lorsqu'on doit adapter tout un gouvernement à une série de besoins nouveaux.

Dans le système présent, on a un ministre chargé du Renouveau de la fonction publique. Les principes de Fonction publique 2000, par exemple la décentralisation de la prise de décisions, une plus grande dévotion au service au public et des services centrés sur le client, sont des principes qui sont essentiels à une réforme et qui vont demeurer.

[Translation]

and the Senate have expressed their views, the proposals will be submitted to the executive branch of the government, that is the cabinet, for possible approval. That process has already been launched with respect to the social security review.

In other fields like forestry, for example, the review may be more limited. Nevertheless I do believe the process will be the same. Scenarios will be developed. Consultations will be held with forest developers and workers as well as with the general public, which will sometimes include unions and employers. In certain cases, consultations will also take place with committees. Before final decisions are reached, everything will have to be submitted to Cabinet.

Le président: Cinq minutes et demie viennent de s'écouler. Je vous invite à être plus brefs, ce qui nous permettra de couvrir plus de terrain. Madame Guay.

Mrs. Guay: Mr. Minister, how will the vision be communicated? To Parliament? To the public? By a new White Paper? How will it be done?

Mr. Massé: Dozens and dozens of programs will be reviewed and the way the results of those reviews will be communicated will vary according to the program. For example, there is an income security review in process now. There's no doubt that the results of the review will be announced in the House itself considering the importance of the matter.

Sectorial reviews will also probably be announced in the House by the minister responsible. Certain programs will be reviewed and others will be completely revamped. In certain cases, two or three programs might be merged. If the subject matter of the review is less important, it might be done by the department itself. After discussing the matter with the public, the minister will announce the proposed changes.

Mme Guay: Me reste-t-il encore du temps?

Le président: Allez-y.

Mrs. Guay: The Auditor General's 1993 Report presents a bleak picture in terms of the progress achieved to date with the renewal initiative, Public Service 2000. Is that initiative dead, or are its central themes still valid?

Mr. Massé: I believe so. I am more optimistic than the Auditor General about the positive aspects of Public Service 2000. There is no doubt the main problem concerning Public Service 2000 is the fact that it only involved the Public Service and did not have much to do with the decision process of government. It would be totally erroneous to believe that the Public Service is the only government body that must change to respond to new needs.

In the present system, a minister is responsible for Public Service Renewal. The principles behind Public Service 2000, that is the decentralization of the decision power, more importance given to service delivery and to responding to the needs of the clientele, are still valid principles.

[Texte]

The Chairman: Thank you, Mr. Minister. That's time for round one. We now go to Mrs. Jennings.

Mrs. Jennings (Mission—Coquitlam): Thank you. The impression we as outsiders to Ottawa have of the public service is that it's a large, grey, sort of amorphous mass. It does little for the Canadian people. It supports the government in its initiatives and it supports its own continuity. No one really loses a job, even though the government talks constantly of cutbacks.

● 1545

I have two questions. First, what steps can you take to change this image? This is the image we have from outside looking in.

Mr. Massé: I think you're quite right to indicate that the public service in many parts of the country is considered as a group of very lucky people who have not shared in the economic problems and restraints of the rest of the economy.

I've been in that public service for the last 26 years, so I must say from the inside we have a very different picture. It is true, by the way, that the size of the basic public service, the 195,000 people, which does not count the armed forces and all that, has not changed much over the last 13 years.

I looked at the statistics a few weeks ago. The number was about 197,000 in 1980 and it went down to 190,000, back to 205,000, and now it's probably 194,000, depending on what definition you use. Basically it has not changed very much.

During last summer there have been a large number of civil servants who have been declared surplus. I think as a result of the way the Conservatives did that re-organization there was clearly a feeling that a lot of people were being let out of jobs or fired, and morale in the public service went down.

So it's pretty hard to give you a clear picture at any one point of the public service that will remain true for a long while. Civil servants complain that over the last four years they have had one salary increase in one year. They have been kept at zero for three years; they've had 3% one year, and over the next three or four they will still continue to be at zero.

In the rest of the country, I presume, this is looked at in different terms, that these people are lucky to have jobs, and so on. The impression from inside the public service is quite different. The impression is that we have been working at salaries that in some cases are higher than the market rate, but as soon as you get to the senior levels, and I'm talking about studies of the Burns committee, which are done on private sector criteria—As soon as you get into the senior echelons, you're clearly underpaid compared to your counterparts in the private sector.

The types of days that are worked by the directors and directors general and the ADMs and the deputy ministers are quite long. In fact, I know of a number of people who came from the private sector in the last five years to work as deputy ministers and ADMs in the public sector, and one of them in particular commented that he was asked to work three times more than in the private sector at half the pay.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie, Monsieur le ministre. C'est tout le temps qui vous est imparti au cours de ce tour. La parole est maintenant à M^{me} Jennings.

Mme Jennings (Mission—Coquitlam): Je vous remercie. L'impression que les gens à l'extérieur d'Ottawa ont de la fonction publique, c'est que c'est une grosse masse amorphe et grise qui ne joue pas vraiment de rôle utile. En fait, son rôle serait d'appuyer les initiatives gouvernementales et de se perpétuer. On a l'impression que même si le gouvernement parle constamment de compressions budgétaires, aucun emploi n'est jamais supprimé dans la fonction publique.

J'ai deux questions à poser au ministre. Premièrement, quelles mesures peut-on prendre pour changer l'idée que la population se fait de la fonction publique?

M. Massé: Vous avez tout à fait raison de dire que dans certaines parties du pays on estime que les fonctionnaires sont des gens très chanceux qui n'ont pas fait face aux mêmes problèmes économiques que les autres Canadiens.

J'ai appartenu à la fonction publique pendant 26 ans, et je dois dire que ce n'est pas l'impression que nous avons de l'intérieur. Il est vrai que la taille de la fonction publique n'a pas beaucoup changé au cours des 13 dernières années. Il y a encore 195 000 fonctionnaires, ce qui ne comprend pas les membres des Forces armées.

J'ai étudié des statistiques il y a quelques semaines. En 1980, il y avait 197 000 fonctionnaires; leur nombre est tombé à 190 000, puis est remonté à 205 000. Il y a sans doute maintenant 194 000 fonctionnaires selon le sens qu'on donne à ce terme.

L'été dernier, un grand nombre de fonctionnaires ont été déclarés excédentaires. Étant donné la façon dont les Conservateurs ont procédé à la réorganisation de la fonction publique, beaucoup de gens ont cru qu'ils allaient être congédiés ou qu'ils allaient perdre leur emploi. Le moral des fonctionnaires laissait à désirer.

Il est donc très difficile de vous brosser un tableau juste et durable de la fonction publique. Les fonctionnaires déplorent le fait qu'au cours des quatre dernières années, ils n'ont eu qu'une seule augmentation de salaire. Leur salaire a été gelé pendant trois ans et il a augmenté de 3 p. 100 une seule année. Il continuera d'être gelé au cours des trois ou quatre prochaines années.

Je suppose que dans le reste du pays, on pense que les fonctionnaires devraient se considérer heureux d'avoir un emploi. Les fonctionnaires eux-mêmes voient les choses autrement. S'il est vrai que dans certains cas les salaires peuvent être plus élevés que dans le secteur privé, aux échelons supérieurs, et je vous renvoie aux études du comité Burns qui compare la rémunération dans le secteur privé et. . . Aux échelons supérieurs, les gens du secteur privé sont clairement mieux payés.

Les directeurs, les directeurs généraux, les sous-ministres adjoints et les sous-ministres travaillent de longues heures. Je connais même un certain nombre de personnes venant du secteur privé qui, au cours des cinq dernières années, ont accepté un poste de sous-ministre ou de sous-ministre adjoint dans divers ministères. L'une d'entre elles m'a dit travailler trois fois plus que dans le secteur privé tout en étant deux fois moins bien rémunéré.

[Text]

So when you are in there you have the impression, and I think it's true, that you are working hard, that you are doing good work. A lot of the experts in various fields are in the government sector.

I must say, civil servants in the last few years have not felt that they were spoiled. I don't want to make my answer too long, because I want to obey the chairman's directive, but the way to make civil servants happy is to give them a mandate that they can discharge, to give them freedom, and to judge them on results.

I know of my colleagues, when I was a deputy minister, those who felt happy were those who had the chance to take a number of programs and were told, here is what you must do; here are the types of services you must deliver. Now you use people and money and so on in the most efficient way and you deliver the results efficiently. Civil servants would be happy to do that. I don't think there is much difference between the private sector and the public sector in that respect.

• 1550

When you feel unused, when you feel useless, obviously morale goes down. When you feel you're just a pawn in a game, that you're given orders and you're looked at as somebody who implements the orders, then of course morale goes down in the private and the public sectors.

I think a lot of the feeling outside the public service that the morale in the public service was bad was true. It was due to the fact the public service was not used properly. The best way to increase the efficiency in the public service in the coming years is to decide what the government, what Parliament, wants to do and, once it's decided, to give public servants a lot of freedom to find the best ways to give the services.

Mrs. Jennings: Mr. Massé, I'm concerned about retirement or the lack of a retirement age, the compulsory one. What percentage of the workforce in the public sector would you say is over the age of 65?

Mr. Massé: I would say very small. I can find the exact percentage and send it over to you, but I'd be surprised if it's more than 5%.

Mrs. Jennings: You could supply those figures.

Mr. Massé: Yes, we will.

Mrs. Jennings: Thank you.

The Chairman: I happened to ask that question of the minister's department just a few days ago. It's just a little over 1,300 of the entire civil servants. It comes to one half of one percent. So there you have it. I'll spare you some work, Mr. Minister.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Ayant l'expérience des comités, j'apprécierais que le ministre me réponde lui-même et qu'il me réponde autant que possible par un oui, un non ou un peut-être au lieu d'élaborer, étant donné qu'on ne me donne seulement que huit minutes.

Une voix: C'est un quiz.

[Translation]

Les fonctionnaires ont donc l'impression, à juste titre, de travailler très fort et d'accomplir du bon travail. En fait, dans certains domaines, les véritables spécialistes viennent de la fonction publique.

Au cours des dernières années, les fonctionnaires n'ont d'ailleurs pas eu l'impression d'être gâtés. Je ne veux pas m'étendre trop longuement là-dessus, car je veux me conformer au souhait du président, mais je crois que la façon de faire plaisir aux fonctionnaires c'est de leur donner un mandat qu'ils pourront exécuter, de leur donner toute la latitude nécessaire à cette fin et de les juger à leurs actes.

J'ai déjà été sous-ministre et je sais que les sous-ministres les plus heureux sont ceux à qui on dit voilà les programmes et les services que vous devez dispenser et à qui on donne les ressources humaines et financières voulues pour le faire de la façon la plus efficace possible. Les fonctionnaires aiment qu'on leur donne des directives claires. À cet égard, il n'y a pas de distinction entre le secteur privé et le secteur public.

Lorsqu'on a l'impression d'être inutile, il est clair que le moral baisse. Lorsqu'on a l'impression d'être le jouet de quelqu'un, qu'on nous dit quoi faire et qu'on est perçu comme étant quelqu'un qui donne suite aux ordres, il n'est pas surprenant que le moral baisse chez les employés des secteurs privé et public.

L'impression que le moral dans la fonction publique était bas était donc vraie. C'était parce que la fonction publique n'était pas bien utilisée. La meilleure façon d'augmenter l'efficacité de la fonction publique dans les années à venir est d'exiger que le gouvernement et le Parlement décident ce qu'ils veulent faire, et une fois la décision prise, de donner une grande marge de manoeuvre aux fonctionnaires pour qu'ils puissent trouver les meilleures façons d'offrir les services.

Mme Jennings: Monsieur Massé, je m'inquiète du fait qu'il n'y a aucun âge obligatoire de la retraite. Quel pourcentage de fonctionnaires auraient plus de 65 ans?

M. Massé: Je dirais un nombre infime. Je pourrais vous trouver le pourcentage précis et vous l'envoyer, mais ça m'étonnerait que ce soit plus de 5 p. 100.

Mme Jennings: Vous pourriez me fournir ces chiffres.

M. Massé: Oui, nous pourrions vous les envoyer.

Mme Jennings: Merci.

Le président: J'ai posé la même question au représentant du ministère il y a quelques jours seulement. C'est un peu plus de 1 300 pour toute la fonction publique. Cela équivaut à un demi pour cent. Alors voilà. Je vous épargne du travail, monsieur le ministre.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Since the Minister has had experience with committees, I would appreciate it if he would answer himself, and, if possible, answer with a yes or no or maybe instead of expanding since I only have eight minutes.

An honorable member: It's a quiz.

[Texte]

M. Bellemare: Monsieur le ministre, d'abord, je dois vous féliciter et vous remercier d'avoir accepté de servir dans votre poste. Comme vous le savez très bien, et comme tous les gens le savent, mon comté est celui qui compte le plus grand nombre de fonctionnaires au Canada.

Monsieur le ministre, je n'ai pas apprécié, pendant les cinq années de mon mandat et les neuf années de l'ancien gouvernement, la façon dont on bafouait les fonctionnaires. Je n'aime pas non plus l'attitude de certaines personnes envers les fonctionnaires. C'est comme si les fonctionnaires étaient des gens qui volaient le public en occupant un emploi permanent et en ne faisant pas grand-chose.

Je suis un de ceux qui espèrent qu'on va garder les inspecteurs en alimentation, les inspecteurs en produits pharmaceutiques, les inspecteurs des activités aériennes, les fonctionnaires de l'impôt, les douaniers, les agents d'immigration et d'emploi, etc.

Monsieur le ministre, on a vu l'an passé le projet de loi C-26 du gouvernement conservateur. Avez-vous l'intention, oui ou non, de revoir cette loi, que je trouve néfaste à certains points de vue, notamment lorsqu'on parle des contractuels, lorsqu'on parle de contrats, lorsqu'on parle de transférer des fonctionnaires d'un bout à l'autre du pays et de déchirer les familles, lorsqu'on parle des gestionnaires qui deviennent rois et maîtres alors que les gens qui travaillent sous leur gouverne deviennent quasiment des esclaves, selon les attitudes de certains gestionnaires?

Allez-vous redonner vie au principe du mérite lorsque les gens postulent des postes à la Fonction publique? C'est ma première question.

M. Massé: Je répondrai brièvement. Le principe du mérite est à la base d'une bonne fonction publique et doit continuer d'être à la base d'une bonne fonction publique.

M. Bellemare: Présentement, monsieur le ministre, le projet de loi C-26, qui a été adopté par l'ancien gouvernement, dit qu'on peut engager quelqu'un qui est qualifié. S'il y a 200 personnes qualifiées, un gestionnaire peut facilement embaucher sa belle-soeur ou un de ses amis au lieu d'embaucher la personne la plus compétente du groupe.

• 1555

Est-ce que le présent gouvernement a l'intention de revenir à l'ancien principe du Parti libéral qui dit qu'on doit engager quelqu'un en se fondant sur le principe du mérite et que, lorsqu'il y a un concours, ce sont les meilleurs qui sont employés et non pas les amis des gestionnaires?

M. Massé: Encore une fois, sur la question de principe, il est clair que pour avoir une bonne fonction publique, il faut que la sélection des employés pour les postes soit faite sur la base du mérite.

Maintenant, vous faites allusion au fait qu'il y a eu un changement proposé à la méthode de sélection pour les promotions. C'était basée, non pas sur le poste auquel quelqu'un allait être nommé, mais sur les capacités de la personne. C'est méthode a été choisie—je m'en souviens car j'étais là quand on a eu les discussions—parce qu'on croyait qu'il était plus juste pour la plupart des gens qu'ils soient choisis au moyen d'un concours fait généralement en fonction

[Traduction]

Mr. Bellemare: Mr. Minister, I would first like to congratulate you and thank you for accepting your position. As you know, and as everyone knows, my riding has the highest number of civil servants in Canada.

Mr. Minister, during my five-year mandate and the nine years under the previous government, I did not appreciate the mockery made of civil servants. I don't like the attitude of some people towards civil servants either. It is as though civil servants were people who stole from the public by holding down a permanent job and not doing much.

I am one of those who hope we will keep food inspectors, pharmaceutical products inspectors, airline controllers, tax officers, customs officers, immigration and employment officers, etc..

Mr. Minister, last year the government passed bill C-26. I would like to know whether you intend to review that bill, which I find detrimental in many ways, especially in the way it treats contract employees and contracts, in the way it mentions moving civil servants from one end of the country to the other and breaking up families, and managers who become kings and masters while their subordinates nearly become slaves depending on the managers' whims?

Are you going to reinstate the merit principle when people apply for jobs in the civil service? That is my first question.

Mr. Massé: I will give you a succinct answer. The merit principle is the very foundation of a good civil service and it must remain so.

Mr. Bellemare: Mr. Minister, Bill C-26, that was passed by the previous government, currently states that you can hire someone who is qualified. If there are 200 qualified people, a manager can easily hire his sister-in-law or one of his friends instead of hiring the most competent person of the group.

Does the present government plan to reinstate the earlier principle of the Liberal Party which is to hire someone based on merit and that when there is a competition, it is the best that are hired and not the managers' friends.

Mr. Massé: Again, obviously, if you want to have a good public service, choosing employees to fill positions must be done based on merit.

Now, you alluded to the fact that suggestions have been made to change the selection process for promotions. It was based not on the position to be filled, but rather on a person's abilities. That was the preferred method—I remember because I attended the discussions—because it was felt that it was fairer for most people to be chosen through a competition that usually tested their qualifications rather than to go by the specific position to be filled. If the appointment was made based on the

[Text]

de leurs qualifications plutôt qu'en fonction d'un poste spécifique à combler. Lorsqu'il s'agissait d'un poste spécifique à combler, disait-on, il y avait de plus nombreuses possibilités de patronage bureaucratique.

En d'autres termes, ce qui a été proposé quant à la sélection des candidats et à leur promotion était un principe qui, espérait-on, réduirait le pouvoir discrétionnaire de ceux qui choisiraient.

M. Bellemare: Monsieur le ministre, on parle souvent de diminuer le nombre de fonctionnaires. Les gens qui expriment cette idée disent souvent: Dans ma ville, dans mon village, dans ma municipalité, les gens souffrent; ils n'ont pas d'emploi; les magasins et les industries ferment; on devrait aussi faire souffrir les fonctionnaires.

J'aimerais savoir si notre gouvernement a l'intention de faire souffrir les fonctionnaires parce que les autres souffrent.

Mr. Massé: I'm challenged by having to give short answers because these are important things that need elaboration. But I'll just give you two examples.

If you suppressed all the civil servants in the government, all their salaries, all their benefits, all their travel and all their operational expenditures, you would still have a deficit of over \$20 billion in government accounts. Therefore, the way to solve the problem of the deficit in Canada at this time is not to attack bureaucrats. Even if you went to the absolute extreme, you would not have solved your problem.

You have to downsize the government by looking at the bundles of services it gives and by redoing these bundles in order to obtain, if possible, the same quality of service at a lower cost.

M. Bellemare: Monsieur le ministre, j'apprécie votre réponse. Lorsque je siégeais au Comité des comptes publics, une de mes grandes inquiétudes, et c'était aussi l'inquiétude du vérificateur général, était la question des contractuels et des contrats que le gouvernement accordait à des individus ou à des groupes externes. On entend souvent dire qu'embaucher quelqu'un de l'externe pour un an, deux ans ou trois ans peut coûter trois fois ce que coûte un fonctionnaire professionnel, un fonctionnaire indéterminé. Est-ce que le gouvernement a l'intention de faire une vérification des contrats et de la méthode utilisée pour octroyer des contrats à des individus ou à des entreprises?

M. Massé: Je crois qu'on a déjà annoncé qu'on allait faire une revue du *contracting-out*. Comme dans toute chose, il y a là une pratique qui est bonne, mais qui devient négative quand on en abuse. Je pense par exemple aux emplois à terme. Il y a des raisons très claires pour lesquelles on emploie des personnes à terme.

• 1600

Si vous avez un surplus de travail qui va durer deux ou trois mois ou si vous avez besoin d'une expertise spécifique pour un temps limité, évidemment, vous n'allez pas embaucher quelqu'un à temps plein, alors que vous savez que vous n'en avez besoin que pour une courte période ou que vous avez besoin de cette expertise spécifique uniquement pour un certain laps de temps. Dans de tels cas, il est justifiable d'embaucher des employés à terme.

Cependant, lorsqu'on embauche des employés à terme et qu'on renouvelle leur contrat tous les cinq mois pendant trois ans, il est clair qu'on abuse du système et qu'on ne devrait pas faire cela à moins d'avoir de très, très bonnes raisons.

[Translation]

specific position, it was felt that there was greater risk of bureaucratic patronage.

In other words, the proposed candidate selection and promotion process was a principle which, hopefully, was going to reduce the discretionary power of those choosing the incumbents.

Mr. Bellemare: Mr. Minister, there is often talk of reducing the number of civil servants. Those who voice that opinion often say: People are suffering in my city, my town, my community; they don't have a job; stores and companies are closing; something should be done to make civil servants suffer.

I would like to know if our government plans to make civil servants suffer because others are suffering.

M. Massé: Il est dommage que je doive vous donner des réponses courtes car ce sont des questions importantes qui doivent être développées. Mais je vais vous donner juste deux exemples.

Si vous supprimiez tous les fonctionnaires du gouvernement, tous leurs salaires, tous leurs avantages sociaux, tous leurs voyages et toutes leurs dépenses de fonctionnement, le gouvernement se retrouverait quand même avec un déficit de plus de 20 milliards de dollars. La façon de régler le problème actuel du déficit au Canada n'est donc pas de s'en prendre aux bureaucrates. Même poussée à l'extrême, cette mesure ne réglerait pas le problème.

Il faut rationaliser le gouvernement en étudiant la gamme des services offerts et en réorganisant cette gamme en vue de pouvoir offrir la même qualité de services, si possible, à un coût moins élevé.

Mr. Bellemare: Mr. Minister, I appreciate your answer. When I sat on the Public Accounts Committee, one of my main concerns, which was shared by the Auditor General, was the issue of contract employees and contracts that the government awarded to outside individuals or groups. We often hear that hiring someone from outside for one, two or three years can cost three times as much as a professional civil servant, an indeterminate employee. Does the government plan to review contracts and the method used to award contracts to individuals or businesses?

Mr. Massé: I think we've already announced a review of contracting out. As with everything, it is a good practice in principle, but it becomes a bad one when it is abused. Take, for instance, term positions. There are very specific reasons for hiring term employees.

If you have extra work for two or three months or if you need some special expertise for a limited time, of course you won't hire someone full-time since you know you will only need that employee for a brief period or will only need that special skill for a certain period of time. In those cases, the logical thing to do is to hire a term employee.

However, when term employees are hired and their contract is renewed every five months for three years, obviously the system is being abused and that should not be done unless there are extremely good reasons for it.

[Texte]

The Chairman: Thank you. Now we'll go to our five-minute rounds. Mr. Lefebvre will start.

M. Lefebvre (Champlain): Pendant que les conservateurs étaient au pouvoir, j'ai été président d'une corporation de développement économique et maire d'une municipalité. On a vu arriver beaucoup de boîtes de financement par le biais de certains programmes. Je ne m'en prends à ces budgets, mais plutôt au nombre de boîtes de financement qu'il y a eu.

Par exemple, il y avait un conseil d'administration pour PAZD, un autre pour le CAE et un autre pour le CADC. Cela veut dire qu'il y avait un chevauchement et qu'on avait trois loyers à payer au lieu d'un. On aurait pu faire un guichet unique et mettre tout cela à l'intérieur d'une seule pièce.

Monsieur le ministre, vous êtes-vous penché sur ces programmes qui existent à l'heure actuelle? Y a-t-il moyen de faire des guichets uniques à défaut de remettre l'argent au gouvernement du Québec?

M. Massé: Il y a là deux problèmes. Vous pouvez avoir une prolifération d'agences ou de commissions à l'intérieur d'un niveau de gouvernement, comme le gouvernement fédéral, ou vous pouvez avoir chevauchement entre divers paliers de gouvernement.

Dans le Budget, on a annoncé deux séries de revues. Il y a la revue des agences, qui est déjà commencée. On a déjà commencé à éliminer certaines agences. Il y a aussi une revue des programmes dont le but est de définir les services essentiels et de regrouper les services de façon à réduire les coûts d'administration.

Oui, ces problèmes existent et on est en train d'essayer de les régler.

Pour ce qui des dédoublements, comme vous l'avez vu, on a commencé toute une série de négociations avec les provinces pour les réduire.

Le principe du guichet unique est bon dans la plupart des cas. Par exemple, j'ai indiqué auparavant que dans les questions de formation de la main-d'oeuvre, qui est un domaine très difficile, en particulier avec le Québec, j'étais entièrement en faveur d'un guichet unique. Cela n'a rien à voir avec les juridictions. C'est tout simplement plus efficace.

J'espère qu'on va pouvoir avoir l'équivalent d'un guichet unique dans toute une série de domaines de façon à réduire les coûts d'administration.

The Chairman: Two and a half minutes to go. It's up to you. The time belongs to your party.

Mme Guay: Monsieur Massé, il y a longtemps qu'on dit qu'on doit couper dans la Fonction publique parce qu'il y a trop de personnel et parce que cela coûte très cher. On fait des coupures partout. C'est un des domaines où il est question de couper. Moi aussi, je voudrais vous parler des dédoublements et des chevauchements.

Dans la formation de la main-d'oeuvre en particulier, le Québec réclame plus de pouvoirs. On réclame de fonctionner avec un guichet unique. En ce moment, on sent que le gouvernement fédéral n'a pas du tout l'intention de faire ce cheminement. J'aimerais avoir un peu plus d'explications concernant le Québec.

M. Massé: C'est un domaine dont on discute actuellement. Je ne vais pas entrer dans le détail parce que le Québec et le fédéral sont justement en train de négocier cette question.

[Traduction]

Le président: Merci. Nous passerons maintenant au tour des cinq minutes. Monsieur Lefebvre va commencer.

Mr. Lefebvre (Champlain): When the Conservatives were in power, I was chairman of an economic development corporation and a town mayor. A lot of financing outlets were set up through some of these programs. I am not criticizing the budgets but rather the number of new financing outlets.

For instance, there was a board of directors for PACE, another for the BDC and another for the CFC. That means there was some overlap and there were three rents to pay instead of one. There could have been a single wicket with all of them in the same room.

Mr. Minister, have you looked at those existing programs? Would it be possible to have single wickets if one cannot hand the money over to the Québec government?

Mr. Massé: There are two problems with that. You can have a proliferation of agencies or commissions at one level of government, such as a federal government, or you can have overlapping between the various levels of government.

In the Budget we announced two sets of reviews. One was the agency review, which is already started. Some agencies have already been abolished. The second is the program review to identify essential services and to combine services to reduce administrative costs.

Yes, those problems do exist and we are trying to solve them.

As for the overlapping, as you can see, we have already started a series of negotiations with the provinces to reduce duplication.

A single wicket is a good idea in most cases. For example, I indicated earlier that for matters relating to manpower training, which is a very complex area, especially in Québec, I thoroughly supported the idea of a single wicket. It has nothing to do with jurisdiction. It's simply more efficient.

I hope we can have the equivalent of a single wicket in a whole range of areas, which would reduce administration costs.

Le président: Il vous reste deux minutes et demie. C'est à vous de décider quoi en faire. Le temps appartient à votre parti.

Mrs. Guay: Mr. Massé, people have been saying for a long time that the Public Service has to be cut because there are too many employees and it costs too much. There are cuts everywhere. That is one of the areas that should be cut. I could also give you examples of duplication and overlap.

Québec is asking for more power, especially for manpower training. Québec wants a single wicket. Right now, we don't feel the federal government has any intention of going ahead with it. I would like to have a little more clarification on the government's plans for Québec.

Mr. Massé: We are currently discussing that. I won't go into any detail because Québec and the federal government are currently negotiating that matter.

[Text]

Je n'hésite cependant pas à réaffirmer que je suis d'avis que le guichet unique, dans ce domaine, représente une partie de la solution et qu'il va nous falloir l'adopter.

Vous avez mentionné les réductions dans la Fonction publique. Je préfère toujours aborder le problème de l'autre côté. Je suis convaincu qu'il faudra que les secteurs publics se réduisent dans les années à venir, parce que leurs dépenses sont plus élevées que leurs revenus et qu'il faut faire baisser le déficit très rapidement. Donc, il est clair que les secteurs publics seront réduits.

• 1605

Maintenant, est-ce que cela veut dire qu'il faut réduire leur personnel au même rythme? Pas nécessairement, parce que tout dépend de la façon dont vous livrez vos services. Vous pouvez les livrer de façon à augmenter l'intensité du capital. À ce moment-là, vous employez moins de gens. Vous pouvez aussi les livrer avec plus de gens. Il se trouve que le principe du service au client est mis en application en utilisant plus de gens.

Il est possible que la taille de la Fonction publique soit réduite dans les prochaines années, puisque la dimension du secteur public va être réduite. Cependant, ce n'est pas une conséquence qui est absolument nécessaire.

The Chairman: Thank you. I should just point out, ladies and gentlemen, that the minister has a meeting with the Prime Minister at 4:30 p.m., so we'll have to let him go in about 23 minutes.

I understand that his officials are prepared to stay behind. If there are committee members who have some important questions they're not going to be able to put to the minister, they may, if they want, put them to the officials who are prepared to stay.

I should also tell you that in the five-minute rounds we will alternate from the government side to the opposition side. That being the case, Mr. Duhamel is next for five minutes.

Mr. Duhamel (Saint-Boniface): Thank you, Mr. Chairman.

Monsieur le ministre, comme ancien sous-ministre au niveau provincial, j'ai un certain faible pour la Fonction publique.

Il y a une question qu'on me pose assez souvent: Ce gouvernement-ci traite-t-il la Fonction publique de façon différente de l'ancien gouvernement?

I guess a related question concerns the wages of civil servants that we have just frozen. Does this wage freeze differ at all from previous wage freezes, and if so, how?

M. Massé: L'une des raisons pour lesquelles je suis ici, comme libéral, c'est que je voulais changer la façon dont le gouvernement traitait la Fonction publique.

Lors des réorganisations qui ont eu lieu pendant l'été, on a d'abord pris la décision qui, à mon avis, était tout à fait incorrect, de réduire le nombre de personnes dans la Fonction publique et de réétudier, au cours des prochaines années, le genre de services que la Fonction publique devrait donner.

[Translation]

However, I would like to say once again that I think a single wicket for manpower training is part of the solution and we will have to introduce it.

You mentioned cuts in the Civil Service. I always prefer to broach the problem from the other side. I am convinced public sectors will have to be reduced in the years to come because their expenditures exceed their incomes and the deficit has to be lowered extremely quickly. So obviously public sectors will be trimmed.

Now, does this mean that staff will have to be reduced accordingly? Not necessarily, it all depends on how you choose to deliver your services. You can deliver them in a capital intensive way, so that you need fewer people. But the system can also be more labour intensive. It just so happens that customer service is a labour intensive operation.

It is possible that the size of the Public Service could be reduced over the next few years, due to a decrease in the size of the public sector. However, one does not necessarily follow from the other.

Le président: Je vous remercie. Je veux simplement vous signaler, mesdames et messieurs, que le ministre doit rencontrer le premier ministre à 16h30 et qu'il ne nous reste plus que 23 minutes environ pour nous entretenir avec lui.

Ses collaborateurs sont toutefois prêts à rester. Si les membres du comité ont des questions importantes qu'ils n'auront pas eu l'occasion de poser au ministre, ils voudront peut-être les poser aux fonctionnaires qui resteront avec nous.

Je devrais également vous signaler que, pour les tours de question de cinq minutes, nous alternerons entre les députés ministériels et les députés de l'opposition. Je cède donc la parole à M. Duhamel pour cinq minutes.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci, monsieur le président.

Mr. Minister, as a former deputy minister at the provincial level, I have a weakness for the Public Service.

I am often asked the following question: is the present government's treatment of the Public Service different from that of the previous government?

Il y a aussi, je suppose, la question connexe de la rémunération des fonctionnaires, que nous venons de geler. Ce gel des salaires diffère-t-il des gels décrétés par les gouvernements précédents et, dans l'affirmative, quelle est la différence?

Mr. Massé: One of the reasons I am here today, as a Liberal, is that I wanted to change the way in which the Public Service was treated by the government.

In implementing the changes that were made to the Public Service during the summer, a decision was made first of all—and I would say that this was a big mistake—to decrease the number of public servants, and secondly, to review, over the next few years, the type of services that should be provided by the Public Service.

[Texte]

J'ai l'impression qu'il est beaucoup plus logique de redéfinir d'abord les responsabilités que le gouvernement peut se permettre de se donner, et ensuite de déterminer le nombre et les qualifications des fonctionnaires dont on a besoin.

That's an answer to your first question. The answer to the second question is difficult, because I would have preferred not to have frozen the salaries of civil servants. In the past, we have supported collective bargaining, and we continue to believe that this is the best way to deal with the unions in the public service.

However, in this particular case, we had the choice of either cutting jobs, employees and people, or freezing the wage rates. The government had come to the conclusion that the wage bill itself had to be frozen over the next few years in order to bring out the savings that were necessary to fulfil our red book commitment of 3% of the GNP for the deficit over three years.

Once you decide to freeze the wage bill, as soon as you have increases in salaries, let's say of 1%, you automatically decrease the number of people who can be employed with that total wage bill by 1%. The judgment we made—and it was difficult to make—was that, in present circumstances and with the levels of unemployment we're facing, it was better to sacrifice that aspect of collective bargaining for a while in order to maximize the permissible, available, possible level of employment in the public sector.

The Chairman: There's one more.

Mr. Duhamel: Do wage freezes not affect unduly those who are paid lesser salaries? Is there anything that can be done to respond to that particular concern? The perception that they're all paid high salaries is quite untrue.

• 1610

Mr. Massé: No. I'm thinking about the meaning of the word "unduly". When you freeze wages, you have a number of options. You can decide to give, let's say, a 1% increase to people below \$30,000 and some reduction in salary to people above.

We came to the conclusion in the present circumstances that this was not the proper way to treat the public service. We should better try, as we have indicated, to use the savings of the efficiency review to shorten the period for which wages would be frozen and to indicate we'd come back to collective bargaining after.

There is an effect on morale of doing that. I must say, we did a lot of soul-searching about how we would affect the morale in the public service. We came to the conclusion that it was better to indicate that we had to freeze wages, because at present, given the high levels of unemployment, we believed there was a high level of understanding in the public service as to why we would do that.

[Traduction]

I would suggest that it would be much more logical to, first of all, redefine those responsibilities that the government can afford to take on, and then determine what is needed in terms of numbers of public servants and qualifications.

Voilà qui répond à votre première question. Il est plus difficile de répondre à votre seconde question, puisque j'aurais préféré ne pas avoir eu à geler la rémunération des fonctionnaires. Nous avons par le passé défendu le principe de la négociation collective, et nous sommes toujours persuadés qu'il s'agit du meilleur moyen de traiter avec les syndicats qui représentent les fonctionnaires.

Cependant, dans le cas qui nous occupe, nous pouvions ou bien réduire le nombre d'emplois, c'est-à-dire le nombre d'employés, ou bien geler les taux de rémunération. Le gouvernement est arrivé à la conclusion qu'il lui fallait geler sa masse salariale pour quelques années afin de réaliser les économies dont il avait besoin pour réaliser la promesse faite dans le Livre rouge de ramener le déficit à 3 p. 100 du PNB d'ici trois ans.

La masse salariale étant gelée, toute augmentation salariale, mettons de 1 p. 100, aurait entraîné une réduction correspondante, de 1 p. 100 donc, du nombre de ceux qui figurent sur nos listes de paye. Nous avons décidé—et la décision n'a pas été facile à prendre—que, dans les circonstances actuelles et compte tenu du taux de chômage que nous connaissons, il valait mieux sacrifier cet aspect de la négociation collective pendant un certain temps, pour optimiser le niveau d'emploi dans le secteur public.

Le président: Il a une autre question.

M. Duhamel: Le gel des salaires ne touche-t-il pas indûment les fonctionnaires les moins bien rémunérés? Pouvons-nous faire quelque chose pour répondre à cette préoccupation? La perception selon laquelle les fonctionnaires sont tous très bien rémunérés est sans fondement aucun.

M. Massé: Non. Je songe au sens du mot «indûment». Quand on décide de geler les salaires, divers scénarios sont possibles. On peut décider, par exemple, d'accorder une augmentation de 1 p. 100 à ceux qui gagnent moins de 30 000\$ et de réduire le salaire de ceux qui gagnent plus que ce montant.

Nous sommes arrivés à la conclusion que ce n'était pas ce qu'il convenait de faire dans les circonstances. Nous avons décidé qu'il valait mieux, comme je l'ai indiqué, miser sur les économies qui résulteraient de l'examen de l'efficacité de la fonction publique pour raccourcir la durée d'application du gel des salaires et reprendre ensuite la négociation collective.

Bien sûr, pareille mesure se répercute sur le moral. Je dois vous dire que nous avons longuement réfléchi aux conséquences que cela aurait sur le moral des fonctionnaires. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il valait mieux dire que nous avions décidé malgré nous de geler les salaires, car, compte tenu de la conjoncture actuelle et des forts taux de chômage, nous croyions que la majorité des fonctionnaires comprendraient que nous n'avions pas d'autre choix.

[Text]

After all, you have to look at the statistics for the rest of the economy. In 1993, out of all the major wage settlements in the economy, 66% came to either zero or below zero. That's for the whole economy. It would have been very difficult to treat the public sector differently, especially because that would have resulted in fewer jobs.

Mr. Epp (Elk Island): Mr. Minister, I'm delighted to be here. As a new member, and also as one who has a strong mandate from the people I represent to do my part to try to reduce government expenditures, I'm really interested in that part of it.

You indicated before, in an answer, that total government operations only come to \$20 billion, which is about half of our deficit. However, I have a question. We have a copy of your statement from before. It indicates that there are no predetermined targets for savings. Is that the definitive statement of your mandate? Do you have no targets at all to try to find savings? Are you just going to do what you can? If so, do you have any specific plans?

In that context, I have another question that's very appropriate. It's one that has puzzled me. In the previous government, I believe there were 35 or 36 departments. In the death throes of that government, it reduced the number of departments. I'm not even sure now what happened exactly with the change of government. I believe you added a few departments.

Could you please enlighten us as to what the actual savings were when you reduced the number of departments? It seems to me that instead of having a certain number of people at the political level in charge of a department, you'll have more bureaucrats administering the same programs. Have the programs actually been cut? Are you planning on cutting some actual programs, or are we going to continue with having the government do the same things that it has always been doing, and maybe even adding more as per the budget?

Mr. Massé: On your main point, the purpose of reviewing the programs is to make them better adapted to the functions that a federal government in this day and age should discharge. In other words, you review the various services that are given to decide whether they should be given at all, whether they should be rearranged in different bundles with other services, and/or to decide if they could be delivered in a way that is more efficient and costs less.

Our general objective includes the one of applying a fiscal constraint that corresponds to the situation that the government is actually in. Our purpose is not just to look at programs and rearrange them in some way that gives more or less the same number of people and the same number of programs and services. We have to do an adaptation as profoundly as we can. That adaptation will result in a reduction of the public sector. So that's one.

[Translation]

Après tout, il faut tenir compte des données signalées pour d'autres secteurs de l'économie. En 1993, les principaux groupes de travailleurs ont, dans 66 p. 100 des cas, accepté soit le gel soit la réduction de leur salaire. Voilà la situation qui vaut pour l'ensemble de l'économie. Il aurait été très difficile d'agir autrement avec le secteur public, d'autant qu'il aurait fallu y réduire le nombre d'emplois.

M. Epp (Elk Island): Monsieur le ministre, je suis ravi d'être ici. Étant nouvellement élu et ayant obtenu de mes électeurs un mandat très fort pour faire ma part afin de réduire les dépenses publiques, je suis très intéressé par cette question.

Vous avez dit tout à l'heure, en réponse à une question, que les dépenses de fonctionnement du gouvernement ne totalisent que 20 milliards de dollars, soit environ la moitié de notre déficit. J'ai toutefois une question à vous poser à ce sujet. Nous avons le texte de votre déclaration antérieure. Aucun objectif prédéterminé n'y est indiqué quant aux économies à réaliser. Devons-nous considérer cette déclaration comme l'expression définitive de votre mandat? N'avez-vous aucun objectif en tête quant aux économies à réaliser? Vous engagez-vous seulement à faire votre possible? Dans l'affirmative, avez-vous un plan d'action précis?

À ce propos, j'ai une autre question à vous poser qui est très pertinente. C'est une question qui me laisse perplexe. Sous le gouvernement précédent, je crois qu'il y avait 35 ou 36 ministères. Pendant les dernières secousses qui ont précédé sa mort, ce gouvernement a réduit le nombre de ministères. Je ne sais même pas ce qui s'est produit au juste lors du changement de gouvernement. Je crois que vous avez ajouté quelques ministères.

Pouvez-vous nous éclairer quant aux économies qui ont effectivement été réalisées lorsque le nombre de ministères a été réduit? Il me semble que vous aurez peut-être moins de dirigeants politiques responsables de divers ministères, mais qu'il vous faudra un plus grand nombre de fonctionnaires pour administrer les programmes. Les programmes ont-ils vraiment été réduits? Envisagez-vous de réduire véritablement certains programmes, ou le gouvernement continuera-t-il tout simplement à exercer les fonctions qu'il a toujours exercées? Et ne risque-t-il pas d'en assumer d'autres comme le laisse entendre le budget?

M. Massé: En ce qui concerne l'essentiel de votre question, l'examen des programmes a pour but de faire en sorte que ceux-ci soient mieux adaptés aux fonctions qu'il appartient à un gouvernement fédéral d'exercer de nos jours. Autrement dit, il s'agit d'examiner les divers services qui sont offerts pour décider si ces services devraient même être offerts, s'ils devraient être réorganisés et regroupés avec d'autres services et s'ils ne pourraient pas être assurés de façon plus efficace et à un coût moindre.

Dans nos grandes orientations, nous tenons compte du fait que l'austérité est de mise compte tenu de la situation financière du gouvernement. Notre objectif n'est pas simplement d'examiner les programmes et de les réaménager de manière que la taille des effectifs demeure à peu près la même et qu'il y ait à peu près le même nombre de programmes et de services. Nous devons réaliser une adaptation aussi profonde que possible. Cette adaptation se traduira par une décroissance du secteur public. Voilà pour la première question.

[Texte]

[Traduction]

• 1615

Second, we have no predetermined targets for savings, because this is a field where, until you've done the work, you really do not know how much you're going to save in any program or department. There may be programs in which we come to the conclusion that their objectives are already served by another program and you can have change in other types of services and that one can be abolished. I do not want to indicate targets for that before —

By the way, there is one good reason for that. If you set targets, your purpose becomes to cut and meet the target. I don't want that to be the objective. I want the objective to be the review of government services so we give the services that correspond to the needs of the beneficiaries, who, after all, are also the taxpayers.

You asked about the reduction of 35 or 36 departments to 22. Yes, that reorganization will reduce the number of positions in the public service, because you have a whole layer of overhead, administrative costs, that is now done more centrally and that means you will need fewer people.

We have said, however, that the rate of reduction in terms of the number of public servants would be managed in order to reduce to the absolute minimum the number of involuntary lay-offs. That means we're basically using the rate of attrition in order to permit us to manage that problem, in order not to make people lose their work.

In other words, we have a difficult equilibrium to establish between not increasing the rate of unemployment through our own actions at a point when our commitment is to try to increase the number of jobs in the economy and, on the other hand, knowing that the reorganization and the program review has to result in a downsizing of the public sector.

The Chairman: Thank you. Just before I go to Mrs. Brushett, I have one question, Mr. Minister. It has to do with collective bargaining. As you know, to many of us, collective bargaining is sacrosanct. Yet the government chose to set aside collective bargaining to get an additional two years tacked onto the wage freeze. Why did you not try to gain the same result by going through the collective bargaining process? At least the government would have shown a respect for something that is considered pretty sacred, at least to people in the labour field.

Mr. Massé: When I said there was a lot of soul-searching, it was exactly because we had two principles that were in conflict and we had to make a choice.

In the end, I think what helped us decide was the level of uncertainty in the public service, especially because of the reorganization that took place and the number of surplus people it created. There was a lot of uncertainty created in the public service, and before the budget you could feel that uncertainty about whether people would continue to lose their jobs and whether their jobs were threatened, and so on.

Deuxièmement, nous n'avons pas d'objectif prédéterminé quant aux économies à réaliser, puisqu'il s'agit d'un domaine où, tant que nous n'aurons pas fait ce qu'il y a à faire, nous ne saurons pas vraiment combien il sera possible d'économiser dans tel ministère ou tel programme. Ainsi, nous pourrions décider que les objectifs de certains programmes sont déjà servis par un autre et le fait de réaménager certains services pourrait entraîner l'abolition d'autres services. Je ne veux pas fixer de niveau cible avant. . .

Soit dit en passant, notre position à cet égard est parfaitement défendable. Quand on fixe des niveaux de dépenses cibles, l'objectif ne devient pas autre chose que de réduire les dépenses pour respecter les niveaux établis. Je ne veux pas que ce soit là l'objectif de l'examen. Je veux que l'examen des services publics vise à faire en sorte que nous assurions des services qui correspondent aux besoins de ceux à qui ils sont destinés et qui, après tout, sont les contribuables.

Vous avez posé une question au sujet de la réduction du nombre de ministères qui ont été ramenés de 35 ou 36 à 22. Cette réorganisation réduira effectivement la taille de la fonction publique, puisqu'il y a toute une catégorie de services généraux et administratifs qui seront davantage regroupés, de sorte qu'il faudra moins de gens pour les administrer.

Nous avons toutefois indiqué que la décroissance de la fonction publique se ferait de manière à réduire au minimum le nombre de mises à pied. Ainsi, nous miserons surtout sur les départs volontaires, pour que personne ne perde son emploi.

Autrement dit, nous devons maintenir un équilibre difficile, car nous ne voulons pas que nos décisions fassent augmenter le taux de chômage alors que nous nous sommes donné pour tâche de stimuler la création d'emplois, mais nous sommes néanmoins conscients du fait que la réorganisation et l'examen des programmes doivent se traduire par une décroissance du secteur public.

Le président: Je vous remercie. Avant de céder la parole à Mme Brushett, j'ai une question à vous poser, monsieur le ministre. Ma question concerne la négociation collective. Comme vous le savez, pour beaucoup d'entre nous, le principe de la négociation collective est sacré. Pourtant, le gouvernement a décidé de suspendre la négociation collective et de geler les salaires pour deux années de plus. Pourquoi n'avez-vous pas essayé d'obtenir le même résultat par la voie de la négociation collective? Ainsi, le gouvernement aurait à tout le moins montré son respect pour un principe considéré comme quasi inviolable, du moins dans les milieux syndicaux.

M. Massé: Quand j'ai dit que nous avions longuement réfléchi à cette question, c'est précisément parce que nous étions aux prises avec deux principes contradictoires et que nous devions choisir entre les deux.

Je crois que ce qui a fait pencher la balance au bout du compte, c'est le climat d'incertitude qui régnait dans la fonction publique, à cause notamment du réaménagement des effectifs et du nombre d'employés déclarés excédentaires à la suite de ce processus. Il y avait donc beaucoup d'incertitude parmi les fonctionnaires avant le dépôt du budget; les fonctionnaires se demandaient s'il y aurait de nouvelles pertes d'emplois, si leur emploi était menacé, et ainsi de suite.

[Text]

If we had used bargaining to either get a zero wage increase or downsize, the uncertainty about the number of people whose jobs would be affected would have continued all through that process. That's the nature of collective bargaining. However, in our case, given that we already had surplus people to deal with, we felt that the trade-off was really in favour of certainty in numbers and process, and therefore we have a freeze.

[Translation]

Si nous avons opté pour la négociation collective dans l'espoir d'obtenir une réduction salariale ou un gel des salaires, l'incertitude quant au nombre d'emplois qui auraient été perdus aurait persisté tout au long du processus. Cela allait de soi étant donné la nature du processus de négociation collective. Mais, comme nous avons déjà des employés excédentaires, nous avons décidé d'opter pour la certitude sur le plan du nombre d'emplois touchés et du processus et c'est pourquoi nous avons décrété le maintien du gel des salaires.

• 1620

The Chairman: I thought the very nature of budget making was uncertainty.

Le président: Je croyais que la budgétisation était incertaine par définition.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): As a new member, when I first came here, I travelled economy class. I did that for about two months, until I discovered that all the senior bureaucrats were occupying the business class. Since we members are cutting back and taking the brunt and trying to serve our country by reducing deficit, what are you going to do about that? At the same time, I hear horrendous stories about senior civil servants hiring the government jet to take a junket to any part of this country to have a discussion on plans of whatever might be coming up. What is your response to that?

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): La première fois que je suis venue ici en tant que députée, j'ai voyagé en classe économique. C'est ce que j'ai fait pendant deux mois environ, jusqu'à ce que je m'aperçoive que tous les hauts fonctionnaires voyageaient en classe affaires. Comme ce sont les députés qui écopent des compressions budgétaires et qui essaient de servir la nation en réduisant le déficit, j'aimerais savoir ce que vous allez faire à propos de cela. Par ailleurs, j'entends des histoires d'horreur à propos de hauts fonctionnaires qui louent l'avion du gouvernement pour se rendre aux frais de la princesse quelque part au pays pour discuter de choses et d'autres. Qu'allez-vous faire à propos de cela?

Mr. Massé: This is a field where I've been thinking in depth in the last few months. There is no doubt that we have to re-examine the way the House and the civil service finance their activities, and we have to inculcate a different mind-set about saving money.

M. Massé: C'est une question à laquelle je réfléchis attentivement depuis quelques mois. Il ne fait pas de doute qu'il faut revoir le mode de financement de la Chambre et de la fonction publique et qu'il faut changer les mentalités face aux économies.

I'm always hesitant about commenting on stories of a junket here or a trip there, because you know what happens when you get the facts—sometimes they are at variance with the rumours.

J'hésite toujours à commenter des récits de voyages aux frais de la princesse car vous savez ce qui se passe lorsque l'on découvre la réalité, parfois, elle est différente de la rumeur.

Mrs. Brushett: I'm dealing with the facts.

Mme Brushett: Je parle de la réalité.

Mr. Massé: In that case, I think Treasury Board policy is still to have senior public servants travel in business class if it's over a certain number of miles or something like that. I have no problem having that looked at again, because it's a Treasury Board matter.

M. Massé: Dans ce cas, je pense que la politique du Conseil du Trésor est toujours de faire voyager les hauts fonctionnaires en classe affaires si le trajet est supérieur à un certain nombre de milles ou quelque chose de ce genre. Je ne suis pas contre l'idée de revoir cette règle, puisque cela relève du Conseil du Trésor.

Mrs. Brushett: I've been doing some background reading on economic policy and business and that kind of thing, as well as political integration into the 21st century economy. Those new philosophies indicate that as long as we have the status-quo mentality of longitudinal communication from the minister to the deputy, ADM, senior, regional, blah, blah, blah, we will never solve the problem. We must look at eliminating these layers and going directly to the minister. He can make the same decision he would make anyway. We could go to a networking, e-mail type of system. Are you considering that in your reviews?

Mme Brushett: J'ai fait des lectures sur la politique économique et les affaires et les choses de ce genre, ainsi que sur l'intégration politique dans l'économie du XXI^e siècle. Ces nouvelles façons de penser montrent bien que tant que l'on conservera la mentalité du statu quo, de la communication longitudinale du ministre au sous-ministre, au SMA, au directeur, à l'agent régional, et ainsi de suite, on ne règlera jamais le problème. Il faut supprimer tous ces niveaux et pouvoir aller directement jusqu'au ministre. Il pourra prendre la même décision qu'il aurait prise de toute façon. On pourrait constituer des réseaux, créer des messageries électroniques. Est-ce que cela fait partie de votre examen?

Mr. Massé: Yes, and there is no doubt that government 15 or 20 years down the line will look more like a network than like the kind of hierarchical structure we have now.

M. Massé: Oui, il est sûr que dans 15 ou 20 ans, le gouvernement ressemblera bien plus à un réseau qu'à la structure hiérarchique actuelle.

[Texte]

Our departments are already establishing a lot of networks, especially at the level of service to the people. Look at the Canada business centres, for instance. You have one place where the service is being given, where people are being served, and those providing the service give information about a number of programs that might belong to five or six or more departments. I think that is the tendency of the future.

You will see a breakdown of that hierarchical structure and its replacement by people who are experts in programs, because you need people who know the laws, the applications, who they go to and so on. The interface with the public will be a lot of people who use modern technology, such as better information technologies and so on, to give people an integrated service. They will not serve just one department; they will provide information about what government can do to solve the problems of that person.

We've started—the Canada business centre is one example—that type of meltdown of the traditional hierarchical departmental structure and its replacement with a network organization, but it will have to happen gradually. You cannot just erase the government as it is now structured and put into place a totally new structure. What will happen is that as you put in these interfaces of service to the public that represent many programs and departments, the departmental people themselves will start behaving as a network rather than as a hierarchical structure.

[Traduction]

Les ministères ont déjà constitué un grand nombre de réseaux, surtout au niveau du service à la population. Prenez l'exemple du Centre des débouchés commerciaux du Canada. C'est un guichet unique de service aux citoyens; l'information offerte porte sur un éventail de programmes relevant de cinq ou six ministères. C'est la voie de l'avenir, je crois.

On assistera au démantèlement de cette structure hiérarchique, qui sera remplacée par des experts en programmes, car il faut des gens qui connaissent les lois, les formulaires de demandes, leurs destinataires, etc.. Les citoyens seront en contact avec des agents qui se serviront de la technologie moderne, comme les nouvelles techniques d'information, pour offrir aux citoyens un service intégré. Ils ne travailleront plus uniquement pour un seul ministère; ils donneront des renseignements sur ce que l'Administration peut faire pour régler les problèmes du citoyen.

C'est déjà commencé. Le Centre des débouchés commerciaux du Canada est un exemple de la disparition de la structure ministérielle hiérarchique traditionnelle, remplacée par une organisation en réseau. Il faudra cependant que cela se fasse graduellement. On ne peut pas tout simplement faire disparaître le gouvernement tel qu'il existe aujourd'hui pour le remplacer par une structure entièrement différente. Au fur et à mesure qu'on installera ces points de service multi-ministériels, les agents du ministère eux-mêmes commenceront à se comporter comme des éléments d'un réseau plutôt que d'une structure hiérarchique.

• 1625

The Chairman: Thank you.

We have the minister for five more minutes. Since there are three Liberal members who haven't had a chance to put questions to him, maybe I can at least afford each of them one quick question.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Thank you, Mr. Chairman.

My question is really on what I would term the doomsday scenario that I think we have embarked upon. I want to talk a little bit about the low morale that I believe exists in the public service for a lot of valid reasons.

I concur with much of what you said earlier about the fact that for over 10 years public servants in general have been held back while the regular private sector has received 5%, 6% and 7% increases. Often public servants received 1% and 0% hikes. Over a number of years that does hold back a great segment.

Also coupled with that is the practice at this time of not hiring, not filling a position if anyone retires or if anything happens to the incumbent. The attitudes of the past government have led to the low morale. Quite frankly, I believe the public service has almost become a national sport, whose people are easy to kick around.

We talk about doing more with less, and you, Mr. Massé, talked about doing bundles of services differently. While I agree we need to analyse and look at those things, I also believe that there does come a time when you have to do less with less.

Le président: Merci.

Le ministre sera avec nous pendant cinq minutes encore. Comme trois députés libéraux n'ont pas pu lui poser de questions, je pourrais peut-être autoriser chacun d'eux à en poser une rapidement.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Merci, monsieur le président.

Ma question porte sur ce que j'appelle le scénario fin du monde vers lequel nous nous dirigeons. Je veux parler du moral très bas qui règne dans la fonction publique pour quantité de bonnes raisons.

Je partage largement votre avis: depuis plus de 10 ans, le traitement de l'ensemble des fonctionnaires n'a pas progressé tandis que les employés du secteur privé ont reçu des augmentations de 5, 6 et 7 p. 100. Souvent, les fonctionnaires ont reçu une augmentation de 1 p. 100, voire rien du tout. Échelonné sur un certain nombre d'années, cela représente beaucoup.

À cela s'ajoute le fait que maintenant on n'embauche plus, on ne remplace pas celui qui prend sa retraite ou qui s'en va. C'est l'attitude de l'ancien gouvernement qui a brisé le moral des fonctionnaires. Se prêter au casse-fonctionnaire, c'est devenu le sport national.

On parle de faire davantage avec moins, et vous, monsieur Massé, avez parlé d'assurer quantité de services de façon différente. Même si je conviens qu'il faut examiner ces choses, je pense aussi que vient le moment où il faut faire moins avec moins.

[Text]

So my question is this. How can we combat this feeling of low morale? I believe it's very serious and it's really important that somehow we get to the root of it. We need to extract the potential we have in the public service, which I think we've lost over the last 10 years.

Mr. Massé: First, I agree with almost everything you said. It's a good description of the system and I put it in two words. Low morale results from the feeling of being useless and from the feeling of being powerless. To reinstate into our public servants the qualities that will make them feel enthusiastic about their jobs and make them cooperate in what must be a process of partnership and consensus to change, we must rekindle that feeling of service, because then they will feel useful.

We must give them a considerable share in making, thinking about, elaborating and actually implementing the changes that are necessary. That, by the way, is very difficult, because it means you can't impose change from above. You must really work with your public service and with those who receive the services. You have to redefine the services altogether and then give a lot of freedom to the public servants who are implementing these services to do it in their own way. I think this trust must be reinstated.

The Chairman: A quick question from Mr. Lavigne.

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Monsieur le ministre, cela me fait plaisir de vous poser une question, et d'être en votre présence.

Je voulais vous demander si le poste de président du CN fait partie de la Fonction publique, vu qu'il est rémunéré par le gouvernement?

M. Massé: Le poste que le président du CN occupe actuellement est pourvu par un ordre en conseil; il ne fait pas partie de la Fonction publique et, à plusieurs égards, n'est pas régi par les règlements de la Fonction publique.

M. Lavigne: Je voyais que le président du CN, M. Tellier, gagnait 440 000\$ année. J'aimerais bien être nommé à sa place.

Mr. Massé: I'll do what I can.

M. Lavigne: C'est un petit peu plus élevé que notre salaire de 64 000\$ et nous avons à voyager; et quand je regarde le vice-président du CN qui gagne 225 000\$ par année plus ses dépenses, je me demande, à l'intérieur de cela, s'il n'y a pas des dépenses accrues qui pourraient être réduites. Je pense que le poste de vice-président, je l'occuperais à 125 000\$. Celui de président je l'occuperais à 200 000\$.

M. Massé: Ce ne sont pas des postes de fonctionnaires. Le salaire maximum au niveau du sous-ministre le plus élevé est, je crois, 170 000\$.

M. Lavigne: À ce moment-là, ces postes vont être examinés pour voir quelles seraient les réductions possibles?

• 1630

M. Massé: Lorsqu'on fait la revue des agences et des commissions, une partie de mon mandat consiste à regarder également les traitements dans ces postes pour voir s'ils sont conformes à ceux qui devraient être payés dans le secteur privé.

The Chairman: Thank you. The last question goes to Mr. Murray.

[Translation]

Ma question est donc la suivante. Comment peut-on lutter contre la baisse de moral? Pour moi, c'est très grave et il faut s'en prendre à la racine du mal. Il faut aller chercher le potentiel que représente la fonction publique, ce que l'on a perdu depuis 10 ans, je crois.

M. Massé: Pour commencer, je suis d'accord avec à peu près tout ce que vous avez dit. C'est une bonne description de la situation, que je résume en deux mots. La baisse de moral est attribuable au fait que l'on se sente inutile et impuissant. Pour redonner de l'enthousiasme aux fonctionnaires et gagner leur collaboration dans ce processus d'évolution consensuelle, il faut raviver le sentiment du service. Ce n'est qu'ainsi que les fonctionnaires se sentiront utiles.

Il faut qu'on leur donne un plus grand rôle à jouer dans l'élaboration et l'instauration des changements nécessaires. Remarquer cependant que cela est très difficile car on ne peut pas imposer le changement du haut. Il faut plutôt travailler avec la fonction publique et avec ceux qui reçoivent les services. Il faut redéfinir les services de fond en comble et donner une grande latitude aux fonctionnaires pour qu'ils les offrent à leur façon. C'est cette confiance qu'il faut rétablir.

Le président: Une courte question de M. Lavigne.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Mr. Minister, I'm happy to ask you a question and to be here with you.

I wanted to know if the position of chairman of CN is part of the public service, since he is paid by the government?

Mr. Massé: The position of chairman of CN is currently filled under an order in council. It is not part of the public service and in many ways is not subject to public service regulations.

Mr. Lavigne: I noticed that the chairman of CN, Mr. Tellier, earns \$440,000 a year. I wouldn't mind being appointed in his place.

M. Massé: Je verrai ce que je peux faire.

Mr. Lavigne: This is somewhat higher than our salary of \$64,000, and we have to travel. When I look at the position of vice-chairman of CN, with a salary of \$225,000 a year plus expenses, I wonder if within that amount, there are not some expenditures that could be reduced. I wouldn't mind filling the position of vice-chairman for \$125,000. The position of chairman, I would fill at \$200,000.

Mr. Massé: These are not public servant positions. The maximum level for a deputy minister at the top is, I think, \$170,000.

Mr. Lavigne: In that exercise, positions will be reviewed to see what could be possible reductions there could be?

Mr. Massé: When we review agencies and commissions, part of my mandate is also to look at salaries in these positions to see if they are similar to those in the private sector.

Le président: Merci. La dernière question sera posée par M. Murray.

[Texte]

Mr. Murray (Lanark—Carleton): I'm lucky. I had about a five-minute preamble, but, again, I will come back to the question of morale in the public service. Mrs. Chamberlain stole a lot of my thunder.

I want to approach it from the point of view not of pay raises but of meaningful work. In the recent past we've seen quite a few cuts in the very top level of the public service. There's a perception among some of the public that there are fewer and fewer people in the front lines.

When they call into the departments, say, of Human Resources Development or Citizenship and Immigration, they reach phone banks with voice messaging as opposed to real live bodies. We have this mass of public servants in the middle—the middle-class of the public service, if you will. People with titles like program analyst or policy adviser.

As we have fewer and fewer new programs or expensive policies to promote, perhaps we should be looking at a group of very talented individuals who tend to cluster around the officer rank. They are not up at the director level, but they are all very qualified. We should find some way to put them in the front lines so we can provide better service to the public.

These people have been searching for a *raison d'être* for the last few years in some cases. I can think of some departments in particular where there are masses of these people who really don't have meaningful work, as I would define it, to go to every day. We should have those people more directly in touch with the public.

As you said earlier, and you've touched on this a number of times in your previous answers, it's like turning around the *Queen Mary*; you don't change the government overnight. But perhaps we could look at slimming down that mass of middle-level officers and spreading them out to serve the public.

Mr. Massé: In fact, the two points you mention are, I believe, correct.

The first is that part of the reform is to decentralize decision-making much closer to where service to the public is given.

The second one is to thin out the middle management ranks. I think both reforms are taking place now.

The Chairman: Thank you very much. I'm sorry I have to cut it short.

Mr. Minister, I want to express, on behalf of all committee members, our appreciation for your performance this afternoon. We look forward to your return to address the estimates. Thank you.

Mr. Massé: Thank you very much.

The Chairman: Members of the committee, if you have questions or some information you want from the officials, they are prepared to stay. Is there anyone who has questions?

Mr. Epp: My question is very short. It's a technical one.

[Traduction]

M. Murray (Lanark—Carleton): J'ai de la chance. J'avais un préambule d'environ cinq minutes, mais je vais encore une fois revenir sur la question du moral dans la fonction publique. M^{me} Chamberlain m'a coupé l'herbe sous le pied.

Je voulais vous parler sous l'angle non pas des augmentations de salaire mais de l'utilité du travail. Ces derniers temps, on a assisté à pas mal de compressions au niveau supérieur de la fonction publique. La population, elle, a le sentiment qu'il y a de moins en moins de fonctionnaires en première ligne.

Les gens téléphonent au ministère, mettons celui du Perfectionnement des ressources humaines ou celui de la Citoyenneté et de l'Immigration, et ils tombent sur des répondeurs de messageries vocales au lieu de fonctionnaires en chair et en os. Il y a toute une masse de fonctionnaires dans le milieu, la classe moyenne de la fonction publique, pour ainsi dire. Des gens qui portent des titres comme analyste de programme ou conseiller en politique.

Comme il y a de moins en moins de nouveaux programmes ou de politiques coûteuses à promouvoir, peut-être devrait-on songer à créer un groupe de fonctionnaires de haut calibre qui se situent au niveau des agents. Ils ne sont pas encore au niveau de directeur, mais ils seraient très compétents. Il faudrait trouver le moyen de les mettre en première ligne pour qu'ils donnent un meilleur service à la population.

Ces fonctionnaires se cherchent une raison d'être depuis plusieurs années dans certains cas. J'ai en tête plusieurs ministères en particulier où il y a une multitude de gens comme ça qui n'ont pas vraiment de travail utile, selon ma définition, à accomplir chaque jour. Il faudrait que ceux-là soient en communication plus directe avec la population.

Comme vous l'avez dit tout à l'heure, et vous êtes revenu sur ce thème plusieurs fois dans vos autres réponses, c'est comme essayer de faire tourner le *Queen Mary*. On ne peut pas changer le gouvernement du jour au lendemain. Peut-être par contre pourrait-on essayer de réduire cette masse d'agents de niveau moyen et les déployer au service des citoyens.

M. Massé: Les deux choses que vous avez dites sont vraies, je crois.

La première, c'est qu'une partie de la réforme cherchera à décentraliser la prise de décision pour la rapprocher de l'endroit où le service à la population est donné.

La deuxième, c'est d'éclaircir les rangs des cadres moyens. Ces deux réformes sont en cours de réalisation.

Le président: Merci beaucoup. Je suis désolé de devoir vous couper la parole.

Monsieur le ministre, au nom de tous les membres du comité, je tiens à vous remercier de votre comparution cet après-midi. Nous attendons avec impatience votre retour à l'occasion des prévisions budgétaires. Merci.

M. Massé: Merci beaucoup.

Le président: Mesdames et messieurs les membres du comité, les adjoints du ministre acceptent de rester si vous voulez leur poser des questions. Quelqu'un en a-t-il?

M. Epp: Ma question est très courte. Elle est d'ordre technique.

[Text]

Mr. Massé indicated the total budget was around \$20 billion. He also indicated the total membership of the civil service was about 195,000. Now, very simple arithmetic says that's over \$100,000 per person, on average. I'm sure I'm missing something, so would you please fill it in.

Mr. N. D'Ombain (Deputy Secretary to the Cabinet (Machinery of Government and Senior Personnel), Privy Council Office): Mr. Chairman, perhaps I could just take a second to introduce us so you all know who's who.

Florence Ievers is in charge of the part of the Privy Council Office that deals with governmental relations. Russell Robinson is in charge of the part of the Privy Council Office that is providing Mr. Massé with support on his responsibility for government renewal. I deal with questions of machinery of government and senior personnel in the PCO. That's who you've got in terms of the division of duties here. So I ought to try to deal with your question.

There are, as the minister was saying, slightly under 200,000 indeterminate public servants, and there are in the order of 30 thousand-odd term public servants. On top of that you have the members of the RCMP, the members of the armed forces and people who work for crown corporations and other parts of the federal public sector that are not part of the large capital P, capital S, public service.

• 1635

I can try to get you more precise figures, but the essential arithmetic here is that the administrative cost of running the public service is in the order of \$20 billion—salaries, operations, everything that goes into actually being able to deliver a product. Of that, I think the figure is roughly \$13 billion for salaries. So the \$13 billion of the \$20 billion is for salaries.

I think there is a figure that basically says that on average a public service salary including overhead—I will have to confirm this—in other words, pension costs and so forth, is in the order of \$40,000 per position.

The Chairman: Is that the average, or the median?

Mr. D'Ombain: I think it's the average, Mr. Chairman, but let me get precise figures for you.

The Chairman: Okay. Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett: Thank you, Mr. Chairman. He has just touched on what I wanted to ask. In the Atlantic region it has been a common and is a common criticism of the public sector that it is much higher and far out of line from the private sector. Could we have a pay scale of all sectors? For example, a secretary in Atlantic Canada would probably earn \$17,000 to \$18,000. As I understand it, a secretary in the federal—and I am talking federal public service here as opposed to provincial—would be around \$30,000 to \$35,000 to start. That is so far out of line—This is a criticism that I receive from business people from the private sector, who have to cut it and face the banker and face the payroll every two weeks and stay in business.

[Translation]

M. Massé a déclaré que le budget total est d'environ 20 milliards de dollars. Il a aussi dit que la fonction publique compte en tout 195 000 membres. Un simple calcul montre que cela représente plus de 100 000\$ par personne, en moyenne. Il y a sûrement quelque chose qui m'échappe, et j'aimerais que vous me disiez de quoi il s'agit.

M. N. D'Ombain (sous-secrétaire du Cabinet, appareil gouvernemental et personnel supérieur, Conseil privé): Monsieur le président, permettez-moi d'abord de prendre quelques instants pour nous présenter.

Florence Ievers s'occupe de la section du bureau du Conseil privé chargée des affaires intergouvernementales. Russell Robinson s'occupe de la section du Conseil privé qui aide M. Massé dans son opération de renouveau gouvernemental. Pour ma part, je m'occupe de questions relatives à l'appareil gouvernemental et au personnel supérieur. Voilà donc quelles sont nos attributions. Laissez-moi maintenant essayer de répondre à votre question.

Comme le ministre le disait, il y a légèrement moins de 200 000 employés nommés pour une durée indéterminée et environ 30 000 employés nommés pour une période déterminée. À ceux-là s'ajoutent les membres de la GRC et des Forces armées ainsi que les employés des sociétés d'État et des autres services de la fonction publique qui ne sont pas à proprement parler des fonctionnaires.

J'essaierai d'obtenir des chiffres plus précis, mais, essentiellement, le coût administratif de fonctionnement de la fonction publique est de l'ordre de 20 milliards de dollars et cela couvre les salaires, les activités, tout ce qui permet d'arriver à un produit. Sur ce montant total, 13 milliards environ sont consacrés aux salaires. Le budget des salaires, sur un budget total de 20 milliards, est donc de 13 milliards.

Je crois que ce chiffre permet de dire qu'un salaire moyen de fonctionnaire, y compris les charges sociales—et il faudrait que je confirme ce chiffre—est de l'ordre de 40 000\$ par poste et cela comprend, dans les charges sociales, les pensions et autres frais similaires.

Le président: S'agit-il d'une moyenne ou de la médiane?

M. D'Ombain: Je crois que c'est la moyenne, monsieur le président, mais j'obtiendrai les chiffres exacts, que je vous communiquerai.

Le président: Merci. Madame Brushett.

Mme Brushett: Merci, monsieur le président. Le témoin vient de toucher le sujet que je voulais aborder. Dans la région Atlantique, on critique fréquemment la fonction publique parce que les salaires des fonctionnaires sont beaucoup plus élevés que ceux du secteur privé, et l'écart est considérable. Pourrions-nous avoir l'échelle des salaires pour tous les secteurs? Par exemple, une secrétaire dans la région Atlantique du Canada gagne probablement de 17 000 à 18 000\$. Si j'ai bien compris, une secrétaire dans la fonction publique fédérale, et je ne parle pas des fonctionnaires provinciaux, gagnerait environ 30 000 à 35 000\$, comme salaire de début. C'est un écart beaucoup trop grand. . . C'est une critique que j'entends fréquemment, venant des gens d'affaires qui doivent arriver à respecter leurs échéances à la banque et arriver à émettre les chèques de paye toutes les deux semaines, pour survivre.

[Texte]

This is the criticism, and I have to stand up to that constantly in the provinces. It comes from, I presume, all of Canada. To be a federal public servant is the choicest thing one can be in this country, in terms of pay remuneration.

Mr. D'Ombraïn: Mr. Chairman, I am not an expert in labour relations. This is obviously a very fundamental part of collective bargaining. One of the principles we adopted many years ago was that we would not have regional differentiations in pay rates. Of course, for a period of time in the 1980s that made it exceedingly difficult, for example, to persuade people to move to places like Toronto and so forth.

But I take the point and we recognize that this is a matter of concern.

Mrs. Brushett: This is a very powerful public opinion towards the public service. I believe we do have to address it in restructuring or renewal, to utilize those talents that are there and to enumerate them accordingly. I see a lot of talent in the lower levels of the public service. They would like to be recognized for what they have to contribute, and not be stymied or not allowed to proceed to earn those rewards.

The Chairman: Thank you, Madam Guay.

Mrs. Guay: It is just a technicality.

J'aimerais savoir, dans le cas des coupures de personnel à la Fonction publique, si vous avez l'intention d'encourager les gens à prendre une retraite anticipée? Comment allez-vous vous y prendre? On a déjà entendu annoncer qu'il va y avoir des coupures de 2 000 postes dans un ministère et dans d'autres. De quelle façon effectuer ces coupures pour que cela ne désavantage pas trop les gens qui sont laissés pour compte?

The Chairman: This is more within the purview of the president of the Treasury Board. I just simply point that out.

Mr. D'Ombraïn: It very much is, Mr. Chairman. But we do have a policy called workforce adjustment, which requires that we make a reasonable job offer to everybody whose position is abolished as a result of changes in work requirements. We believe we can manage within the terms of that policy.

Le président: Monsieur Duhamel.

Mr. Duhamel: Thank you, Mr. Chairman.

I have two related questions. I wonder for a future meeting, or perhaps it can be sent to us, whether or not we could have rather precise figures with regard to pay rates paid to the public sector, the private sector. My colleague makes an interesting point. My understanding is that it is not nearly as great as the example that was given, but I would like to see the evidence.

[Traduction]

Voilà les critiques que j'entends constamment dans les provinces. Je pense qu'il doit en être de même partout au Canada. Être fonctionnaire, c'est la meilleure chose qui puisse arriver à qui que ce soit dans notre pays, en ce qui concerne la rémunération.

M. D'Ombraïn: Monsieur le président, je ne suis pas expert en relations du travail. Cette question, de toute évidence, est au coeur même des négociations pour arriver à une convention collective. L'un des principes que nous avons adoptés il y a bien des années est que les salaires doivent être les mêmes partout, sans différentielles régionales. Naturellement, pendant quelque temps, au cours des années quatre-vingt, cela a posé de graves difficultés quand il fallait, par exemple, persuader quelqu'un d'accepter un poste dans des régions comme celle de Toronto.

Je prends bonne note de cette remarque, et je reconnais que c'est une préoccupation.

Mme Brushett: Il s'agit d'une opinion profondément enracinée à l'égard de la fonction publique. Je crois qu'il faut traiter de cet aspect au cours de la restructuration ou du renouveau et utiliser les talents qui existent et les reconnaître. Je constate qu'il y a beaucoup de talents parmi les fonctionnaires des échelons inférieurs. Ces fonctionnaires aimeraient que l'on reconnaisse la contribution qu'ils peuvent apporter et ils ne veulent pas qu'on leur barre le chemin ou les empêche d'avancer pour obtenir les récompenses méritées.

Le président: Merci, Madame Guay.

Mme Guay: C'est simplement une question technique.

I would like to know if, in order to reduce the number of public servants, you intend to encourage early retirement? How are you going to proceed? We have heard that in one department 2,000 positions will be eliminated; other departments will also experience a reduction in strength. How are you going to reach these objectives so that those that you will let go will not be too disadvantaged?

Le président: C'est une question qui concerne probablement davantage le président du Conseil du Trésor. Je vous le signale simplement.

M. D'Ombraïn: C'est tout à fait exact, monsieur le président. Mais nous avons une politique intitulée programme de réaménagement de l'effectif, qui prévoit que lors de l'abolition d'un poste, son titulaire reçoit une offre d'emploi raisonnable ailleurs. Nous croyons que nous pouvons fonctionner dans le cadre de cette politique.

The Chairman: Mr. Duhamel.

M. Duhamel: Merci, monsieur le président.

Je voudrais poser deux questions visant le même sujet. Je me demande si nous pourrions obtenir, pour une prochaine réunion, des chiffres précis en ce qui concerne les salaires de la fonction publique et ceux du secteur privé, ou encore peut-être que ces chiffres pourraient nous être envoyés. Ma collègue a soulevé une question intéressante. Je crois que les écarts ne sont pas aussi grands que celui donné en exemple, mais j'aimerais avoir les preuves en main.

[Text]

[Translation]

• 1640

With respect to early retirement packages, could we have some indication as to how they compare with the private sector and other corporations that are downsizing? I'd like to know whether or not it is terribly different, and if so, by how much.

Mr. D'Ombain: I'll make note of that and get information.

Mrs. Jennings: Before he left, Mr. Massé talked about decentralized decision-making and thinning out. I'm concerned because I've been speaking to senior bureaucrats lately who have told me of their frustrations. They have been given the directive to cut back spending. They have been told their budgets are less. They have also been told to cut staff.

They've tried to do this, but they have to reallocate staff. One of the main problems is that since we are not moving in a natural cycle where you would automatically retire at 65, they have nowhere to put those people. When I asked them what they were going to do, they said they didn't know. They still have to pay these people, and when I asked if they were being paid for doing nothing, they said they would have to find something for them to do.

Are we doing anything to address this situation? These people were talking to me for two and three hours at a time, answering my questions.

Mr. D'Ombain: These are questions that I would certainly be happy to give you some insight into. They don't properly belong to the president of the Treasury Board and the president of the Public Service Commission.

We do have a system of priority placement in the public service. The principle is that we try to make use of the natural attrition rate across the entire service so that where there are surplus employees, they can be redeployed into areas where there are requirements. That system has been in place now for a long time. Whether it works perfectly or not would be better put to those responsible for operating those systems.

The Chairman: I might point out to Mrs. Jennings that the president of the Treasury Board will be here, as well as the chairman of the Public Service Commission, so you will have ample opportunity to repeat that question and go to the proper source.

Mrs. Brushett: Maybe this question should be asked when the president of the Treasury Board is here.

In terms of the \$7 billion that is spent within the public service budget, outside of salaries, I am presuming all of the infrastructure comes under Public Works. Where is that \$7 billion spent? Is it for heat and lights?

D'autre part, pouvez-vous nous indiquer quelle est l'importance des allocations lors d'une mise à la retraite anticipée, dans la Fonction publique, par rapport à ce qui est fait dans le secteur privé et dans les sociétés qui réduisent leurs effectifs? J'aimerais savoir si la différence est importante, et, dans l'affirmative, de combien il s'agit.

M. D'Ombain: Je prends note et je demanderai ces renseignements.

Mme Jennings: Avant de nous quitter, M. Massé a parlé de la décentralisation des prises de décision et du dégraissage. Cela m'inquiète, parce que j'ai récemment l'occasion de parler à des hauts fonctionnaires qui m'ont fait part de leurs frustrations. On leur demande de réduire les dépenses; on leur dit que leurs budgets seront réduits. On exige également qu'ils réduisent leurs effectifs.

Ils ont essayé de faire tout cela, mais ils doivent réaffecter leur personnel. L'une des principales difficultés rencontrées découle du fait que nous n'avons pas un cycle normal qui prévoit une mise automatique à la retraite à l'âge de 65 ans et ces hauts fonctionnaires ne savent plus où affecter le personnel visé. Quand je leur ai demandé ce qu'ils allaient faire, ils m'ont répondu qu'ils n'en savaient rien. Ils ont donc des employés qui continuent à être payés et quand j'ai demandé si ces personnes étaient payées à ne rien faire, on m'a répondu qu'il faudra trouver un moyen de les occuper.

Que faisons-nous pour redresser cette situation? Les entrevues que j'ai eues duraient deux ou trois heures pendant lesquelles ces hauts fonctionnaires répondaient à mes questions.

M. D'Ombain: Je me ferai un plaisir de vous éclairer à ce sujet. Celui-ci ne rentre pas dans le cadre des attributions du président du Conseil du Trésor ou du président de la Commission de la fonction publique.

La fonction publique a un système de placement prioritaire dont le principe est d'essayer d'utiliser le taux d'attrition naturelle dans l'ensemble de la fonction publique de façon à ce que les employés déclarés excédentaires puissent être redéployés là où le besoin de personnel se fait sentir. C'est un système qui existe depuis pas mal de temps déjà. Quant à savoir s'il fonctionne très bien ou non, il serait préférable d'interroger les personnes responsables de son fonctionnement.

Le président: Je signale à Mme Jennings que le président du Conseil du Trésor comparaitra devant notre comité, ainsi que le président de la Commission de la Fonction publique. Vous aurez donc, madame, l'occasion de poser cette question aux personnes compétentes.

Mme Brushett: Cette question devrait effectivement peut-être être posée au président du Conseil du Trésor quand il comparaitra.

En ce qui concerne les 7 milliards du budget de fonctionnement de la Fonction publique qui ne sont pas consacrés aux salaires, je pense qu'il s'agit des frais d'infrastructure assurés par les Travaux publics. Est-ce bien à cela que servent les 7 milliards? S'agit-il de chauffage et d'éclairage?

[Texte]

Mr. D'Ombrain: I hate to keep telling you that I'm not the expert. It's basically everything that goes into the housekeeping of government, such as heating, lighting, transportation, and everything that relates to actually being able to run an office, or run a service somewhere in the system.

Mr. Bellemare: I find it most unfortunate that some of the questions that are, in my mind, innuendoes are being addressed to these public servants when they should be addressed to other public servants at the Treasury Board. I find it very objectionable when people say, for example: I hear this or I hear that. If people are going to ask questions or make comments on this committee, they should become well informed and be specific. They should not say disparaging things about public servants and try to denigrate them.

They don't have the opportunity to defend themselves. We don't have the opportunity to get the right answers if we're asking the wrong people these questions that are, in my mind, very bad and denigrating to our public servants. I take great objection to that and will point that out at every meeting. If we are going to denigrate anyone, I want to make sure that people have a chance to defend themselves and we have the right people from the right departments here. Thank you.

• 1645

Mrs. Chamberlain: I want to follow up on Mr. Bellemare's point because I'm quite concerned too. I don't want to take a we/they attitude on this; we really have to work together to find the best solutions and ask the best questions we can. But I would ask you, as chair, to consider this in future deliberations. If we're going to bring out certain cases and issues, we're going to have to be able to substantiate them. We're going to have to start to say who it is, what the issue is, and what the case in point is. Otherwise—and I've sat on enough boards to know this—you suddenly have a lot of things that may or may not be true and we can't even begin to address it, so they're all on record and we have no idea. That's really a bad precedent.

We have to deal with really clear, concise facts, and if we're going to make statements about certain infractions or perceived infractions, then we must name them. We must be prepared to name the names and the source, so that they can be traced back. Otherwise I'm very concerned about the deliberations.

The Chairman: I appreciate your comments. I would have to remind you, though, that this is a public forum and a political one; it's not a courtroom. We don't follow the exact rules of evidence and so on.

But I do agree that people should be careful about hearsay or about bringing forward allegations that are perhaps not substantiated. I'll just try my best, but it's not going to be easy if everything that's said at a meeting of this kind has to be backed up with facts. It's a little difficult, but I'll try my best.

[Traduction]

M. D'Ombrain: Je regrette d'avoir à vous dire à nouveau que je ne suis pas l'expert en la matière. Il s'agit essentiellement de tout ce qui contribue au fonctionnement du gouvernement comme, par exemple, le chauffage, l'éclairage, le transport et tout ce qui est requis pour faire fonctionner un bureau ou assurer un service dans l'ensemble du système.

M. Bellemare: J'estime regrettable d'entendre des questions qui, à mon avis, expriment des allusions malveillantes, posées aux fonctionnaires présents alors qu'elles devraient être posées à d'autres fonctionnaires au Conseil du Trésor. Je m'oppose à des déclarations du genre: j'ai entendu ceci, j'ai entendu cela. Les questions et commentaires exprimés par le comité devraient être fondés et précis; ils ne devraient pas dénigrer ou discréditer les fonctionnaires.

En effet, les fonctionnaires ne peuvent pas se défendre. Ils ne peuvent pas répondre à des questions qui ne sont pas de leur compétence et qui sont, selon moi, très négatives et péjoratives à l'égard des fonctionnaires. Je m'oppose vivement à cela et je le ferai à chaque réunion. Si nous allons attaquer quelqu'un, je tiens à m'assurer que la personne visée puisse se défendre et que nous interroguions les personnes compétentes, du ministère approprié. Merci.

Mme Chamberlain: Je reprends la remarque de M. Bellemare, car cette question m'inquiète également. Je ne voudrais pas que nous en arrivions à une attitude «eux» et «nous»; nous devons vraiment travailler ensemble pour trouver les meilleures solutions et poser les questions les plus pertinentes possibles. Je voudrais donc vous demander, à titre de président, de tenir compte de cela dans nos travaux futurs. Si nous devons mentionner certains cas ou certains dossiers, nous devons pouvoir montrer le bien-fondé de nos questions. Nous devons pouvoir indiquer de qui il s'agit, de quoi il s'agit et quel est l'aspect particulier retenu. Sans quoi—j'ai participé à suffisamment de commissions pour le savoir—on est confronté à toutes sortes de choses qui peuvent être vraies ou non et on ne peut même pas commencer à en parler; on en arrive ainsi à des procès-verbaux très encombrés et on ne sait pas quoi faire. Je crois que nous avons là un mauvais précédent.

Il nous faut traiter de faits concis et clairs, et si nous devons traiter d'infractions, ou de situations perçues comme telles, il faut pouvoir les préciser. Nous devons être prêts à mentionner des noms et à préciser les sources de façon à ce qu'on puisse y remonter. Sans quoi, je m'inquiète beaucoup de l'orientation de nos délibérations.

Le président: Je vous remercie de vos commentaires. Je dois cependant vous rappeler qu'il s'agit ici d'une tribune publique et également politique; ce n'est pas une cour de justice. Nous ne suivons pas les mêmes règles de la preuve et autres procédures.

Je reconnais cependant qu'il faut être prudent quand il s'agit de oui-dire, ou d'allégations qui ne sont peut-être pas fondées. Je ferai de mon mieux, mais la tâche sera difficile si tout ce qui est dit lors d'une réunion doit s'appuyer sur des faits. C'est un peu difficile, mais je ferai de mon mieux.

[Text]

Mr. Epp: I was just going to assure yourself, Mr. Chairman, and the other members, that I have absolutely no intention, in anything I've said today, to denigrate anyone, and if it came out so, my humblest apologies. But I want to learn here. I'm new and I want to find out what's going on when I ask this question—I've been a manager of staff and you need to know the facts—and that's all I'm asking for. Thank you.

Mrs. Jennings: I'd also like to say that I really appreciate you coming. However, I feel I have a very heavy weight on my shoulders, and I take my responsibilities as an MP seriously. I know that you would welcome questions that I'm concerned about, as I would in my many years of running my own business and in the school system. I always answered questions, no matter how difficult they were, because I was interested in getting the answer. I hope everybody here realizes we're talking about our country. We're talking about taxpayers who have put us here for a reason, and we can either be responsible and try to get the answers taxpayers are asking us for or we can ask nice little questions very nicely. I honestly feel I wouldn't be doing my job.

I thank you very much for being here and I would never, ever insult anyone.

The Chairman: Thank you. We have some business to do in camera, ladies and gentlemen, so we'll give our guests a moment to depart. Thank you to the officials. As soon as the room is cleared, we will deal with our motions.

[Proceedings continue in camera]

[Translation]

M. Epp: Je voulais vous donner l'assurance, à vous monsieur le président, ainsi qu'aux autres membres du comité, que je n'ai absolument pas l'intention de dénigrer qui que ce soit, et si j'ai donné cette impression, je vous présente toutes mes excuses. Mais je suis ici pour apprendre. Je suis nouveau et je veux savoir ce qui se passe et c'est pour cela que j'ai posé cette question—j'ai dirigé une équipe, et je sais qu'il faut connaître les faits—et c'est tout ce que je demande. Merci.

Mme Jennings: Moi aussi je voudrais vous dire que je vous suis vraiment reconnaissante d'avoir comparu. Toutefois, je prends mes responsabilités de député très au sérieux et elles pèsent lourd sur mes épaules. Je sais que vous êtes prêts à entendre les questions qui m'intéressent, comme je l'étais quand je dirigeais ma propre entreprise ou participais au système scolaire. J'ai toujours répondu aux questions qui m'étaient posées, même si cela était difficile, parce que je m'intéressais moi-même aux réponses. J'espère que tout le monde réalise ici que nous parlons de notre pays. Nous parlons des contribuables qui nous ont élu pour une bonne raison et nous pouvons soit agir en responsable et essayer d'obtenir les réponses aux questions qui intéressent les contribuables, soit choisir de poser de gentilles petites questions formulées très gentiment. Si je retenais la deuxième possibilité, je crois en toute honnêteté que ce ne serais pas faire mon travail.

Je vous remercie vivement d'être venus ici et je ne voudrais jamais insulter qui que ce soit.

Le président: Merci. Mesdames et messieurs, nous avons quelques questions à traiter à huis clos, et je vous donne donc un moment pour nous quitter. Je remercie les fonctionnaires. Dès que nos invités nous aurons quittés, nous traiterons de nos motions.

[Les délibérations se poursuivent à huis clos]



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Privy Council of Canada:

Florence Ievers, Assistant Secretary to the Cabinet (Intergovernmental Affairs);
Nick D'Ombain, Deputy Secretary to the Cabinet (Machinery of Government and Senior Personnel);
Russell Robinson, Deputy Secretary (Government Renewal).

TÉMOINS

Du Conseil privé du Canada:

Florence Ievers, secrétaire adjointe du cabinet (Affaires intergouvernementales);
Nick D'Ombain, sous-secrétaire du cabinet (Appareil gouvernemental et personnel supérieur);
Russell Robinson, sous-secrétaire (Renouveau gouvernemental).

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 2

Tuesday, March 15, 1994
Wednesday, March 16, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 2

Le mardi 15 mars 1994
Le mercredi 16 mars 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Briefing meeting on the Main Estimates 1994–95

Main Estimates 1994–95: Votes 1, 5 and 10 under
TREASURY BOARD

CONCERNANT:

Séance d'information sur le Budget des dépenses principal
1994–1995

Budget des dépenses principal 1994–95: crédits 1, 5 et 10 sous
la rubrique CONSEIL DU TRÉSOR

APPEARING:

The Honorable Arthur C. Eggleton,
President of the Treasury Board and
Minister Responsible for Infrastructure

WITNESSES:

(See back cover)

COMPARAÎT:

L'honorable Arthur C. Eggleton,
Président du Conseil du Trésor et
Ministre responsable de l'infrastructure

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

MEMBERS

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Associate Members

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Membres associés

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes & Proceedings of the House of Commons of Thursday, February 24, 1994:

Pursuant to Standing Order 81(6), Mr. Eggleton (President of the Treasury Board), seconded by Mr. Robichaud (Secretary of State (Parliamentary Affairs)), moved,—That the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1995, be referred to the several Standing Committees of the House as follows:

To the Standing Committee on Government Operations

Canadian Heritage, Vote 145.

Finance, Vote 55.

Governor General, Vote 1.

Parliament, Vote 1.

Privy Council, Votes 1, 5, 10 and 30.

Public Works and Government Services, Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 and 40.

Treasury Board, Votes 1, 5 and 10.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du jeudi 24 février 1994:

Conformément à l'article 81(6) du Règlement, M. Eggleton (président du Conseil du Trésor), appuyé par M. Robichaud (secrétaire d'État (Affaires parlementaire)), propose,—Que le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1995, soit renvoyé aux divers Comités permanents de la Chambre, comme suit:

Au Comité permanent des opérations gouvernementales

Patrimoine canadien, crédit 145.

Finances, crédit 55.

Gouverneur général, crédit 1.

Parlement, crédit 1.

Conseil privé, crédits 1, 5, 10 et 30.

Travaux publics et Services gouvernementaux, crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 et 40.

Conseil du Trésor, crédits 1, 5 et 10.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 15, 1994

(3)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 10:37 o'clock a.m. this day, in Room 306, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard and Ian Murray.

Acting Members present: Glen McKinnon for Ronald Duhamel and Janko Perić for Raymond Lavigne.

Associate Member present: Marlene Catterall.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Treasury Board Secretariat: Mr. Mel Cappe, Deputy Secretary, Program Branch; Mr. Dennis Kam, Director, Estimates Division; Mr. Norm Everest, Analyst, Estimates Division. *From the Auditor General's Office:* Mr. Ron Thompson, Assistant Auditor General; Mr. Jeff Greenberg, Principal.

The Committee was briefed on the Main Estimates process.

Mr. Mel Cappe made a presentation and with the other witnesses answered questions.

At 12:06 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MARCH 16, 1994

(4)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:37 o'clock p.m. this day, in Room 308, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Daphne Jennings, Raymond Lavigne and Ian Murray.

Associate Member present: Marlene Catterall.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Appearing: Hon. Arthur C. Eggleton, President of the Treasury Board and Minister Responsible for Infrastructure.

Witnesses: From the Treasury Board of Canada: I.D. Clark, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General; Mel Cappe, Deputy Secretary, Program Branch; Jean-Guy Fleury, Deputy Secretary, Human Resources Policy Branch; George Anderson, Executive Director, Canada Infrastructure Works.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Thursday February 24, 1994, the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the Fiscal year ending March 31, 1995.

The Chairman called Vote 1, 5, 10 under Treasury Board.

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 15 MARS 1994

(3)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à huis clos à 10 h 37, dans la salle 306 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard et Ian Murray.

Membres suppléants présents: Glen McKinnon remplace Ronald Duhamel et Janko Perić remplace Raymond Lavigne.

Membre associé présent: Marlene Catterall.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada: Mel Cappe, sous-secrétaire, Direction des programmes; Dennis Kam, directeur, Division des prévisions budgétaires; Norm Everest, analyste, Division des prévisions budgétaires. *Du Bureau du vérificateur général:* Ron Thompson, vérificateur général adjoint; Jeff Greenberg, directeur principal.

Le Comité s'informe sur l'étude des prévisions de dépenses.

Mel Cappe fait une présentation puis lui et les témoins répondent aux questions.

À 12 h 06, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 16 MARS 1994

(4)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 37, dans la salle 308 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Daphne Jennings, Raymond Lavigne et Ian Murray.

Membre associé présent: Marlene Catterall.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Comparaît: L'hon. Arthur C. Eggleton, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure.

Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada: I.D. Clark, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général; Mel Cappe, sous-secrétaire, Direction des programmes; Jean-Guy Fleury, sous-secrétaire, Politique des ressources humaines; George Anderson, directeur exécutif, Travaux d'infrastructure Canada.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le jeudi 24 février 1994, le Comité examine le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 1995.

Le président appelle: crédits 1, 5, 10, Conseil du Trésor.

The Minister made a statement and with the other witnesses answered questions.

At 5:06 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

Le ministre fait une déclaration, puis lui-même et les témoins répondent aux questions.

À 17 h 06, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, March 16, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 16 mars 1994

• 1533

The Chairman: I will bring this committee meeting to order.

Of course, I would like to welcome most warmly the minister, President of the Treasury Board, Mr. Eggleton. I understand we have the minister for an hour and 15 minutes. He has a written opening statement, which I gather you have copies of. It is short, so perhaps the minister can read his written statement, and that will give us over an hour to pepper him with, I am sure, substantial, substantive questions.

Mr. Minister, thank you very much for coming. You might want to introduce your officials and then go ahead. The floor is yours.

Hon. Arthur C. Eggleton (President of the Treasury Board and Minister Responsible for Infrastructure): Thank you very much, Mr. Chairman and members of committee. I am accompanied today by—we use a little different language; instead of saying deputy minister we say secretary—the secretary of the Treasury Board, Ian Clark; and two assistant secretaries of the board. They are Mel Cappe, who is director of programs; and Jean-Guy Fleury, who is the assistant secretary for human resources.

Mr. Chairman, committee members,

j'ai accepté avec plaisir l'invitation qui m'a été faite de comparaître devant vous pour discuter du Budget des dépenses principal 1994-1995 en ce qui concerne le Conseil du Trésor dont je suis responsable.

• 1535

My ministry exists to support the Treasury Board in various ways. It helps me and my colleagues by recommending for our approval, policies to manage and provide direction to the public service. It advises the board in its role as the employer on its relations with the unions, and acts for us in negotiations and consultations with the unions.

The secretariat also reviews submissions from individual departments and agencies before the board considers them. The Treasury Board and, hence, my ministry get their legislative authority mainly from three acts: the Financial Administration Act, the Public Service Staff Relations Act, and the Official Languages Act. My ministry also helps the Treasury Board to make regulations under the major superannuation acts and supports us when, from time to time, the Prime Minister assigns other responsibilities to the President of the Board.

Those are the secretariat's roles and responsibilities. In terms of today's realities, the ministry is the organization that helps the government keep program spending, which is our total spending less public debt charges, virtually flat, with an increase

Le président: La séance est ouverte.

Je tiens évidemment à souhaiter la bienvenue au ministre, le président du Conseil du Trésor, M. Eggleton. Je crois comprendre qu'il sera avec nous pendant une heure et quart. Il a une déclaration liminaire que vous avez dû recevoir. Elle est brève et il voudra peut-être la lire ce qui nous donnera un peu plus d'une heure pour le bombardier, à coup sûr, de questions très importantes.

Monsieur le ministre, merci beaucoup d'être venu. Vous voulez peut-être présenter les collaborateurs qui vous accompagnent, après quoi la parole est à vous.

L'honorable Arthur C. Eggleton (président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure): Merci, monsieur le président et chers collègues. Je suis accompagné aujourd'hui—notre terminologie est un peu différente; plutôt que de dire sous-ministre, nous disons secrétaire—du secrétaire du Conseil du Trésor, Ian Clark et de deux secrétaires adjoints, Mel Cappe qui est directeur des programmes et Jean-Guy Fleury qui est secrétaire adjoint aux Ressources humaines.

Monsieur le président, membres du comité,

I accepted with pleasure your invitation to appear before you to discuss the 1994-95 Main Estimates of the Treasury Board Secretariat, the department of which I am the Minister.

Mon ministère a pour fonction d'appuyer le Conseil du Trésor de différentes façons. Il nous aide, moi et mes collègues, en recommandant, pour notre approbation, des politiques sur la fonction publique et sur son orientation. Il fournit des avis au conseil sur son rôle en tant qu'employeur dans ses relations avec les syndicats et nous représente au cours des négociations et des consultations avec ceux-ci.

Le secrétariat examine également les présentations de chaque ministère et organisme avant qu'elles ne soient soumises au conseil. Le Conseil du Trésor et, par le fait même mon ministère, fonctionnent en vertu des pouvoirs législatifs conférés principalement par trois lois: La Loi sur la gestion des finances publiques, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur les langues officielles. Par ailleurs, mon ministère aide le Conseil du Trésor à élaborer des règlements en vertu des principales lois sur les pensions de retraite et nous appuie lorsque le premier ministre attribue à l'occasion d'autres responsabilités au président ou au conseil.

Ce sont les rôles et les responsabilités du secrétariat. Dans le contexte actuel, mon ministère est l'organisme qui aide le gouvernement à maintenir les dépenses de programmes, c'est-à-dire nos dépenses totales moins les frais de la dette publique,

[Texte]

this year of only 0.07%. It is the organization that is helping the government to carry through on its commitments to be both fiscally responsible and humanly responsive, which in essence means providing Canadians with quality, timely and relevant services that taxpayers can afford.

If I had been speaking to this committee at this time last year, I would have also been speaking for another department which was known as the Office of the Comptroller General. It has since been integrated into the secretariat and Mr. Clark holds that responsibility. I mention the integration of the Office of Comptroller General because this accounts for a significant part of the \$50 million, or 4.2%, increase in the ministry's main estimates, which total \$1.2 billion.

This restructuring, which also includes the integration of the privatization function from the Department of Finance, comes under the central administration of the public service program, one of three programs that my ministry administers. As a result, we estimate spending under the central administration program to go up by \$15.1 million, or 21%, and full-time equivalents to rise 939, an increase of 158, or 22.2% over the 1993-94 main estimates.

However, for purposes of comparison—and this is particularly important in view of the figures I have just given you with last main estimates—if we assume that the Office of the Comptroller General had been a part of the Treasury Board Secretariat at the time, just so that we are comparing apples and apples, as they say, the cost to the central administration program actually decreases by \$3.6 million, or 4%, and full-time equivalents drop by 35, or 3.6%.

Restructuring has given us an opportunity to concentrate even more on reducing costs and improving service, because it allowed the ministry to set up a new branch to be the focal point in the public service for innovation in information management systems and technology. This branch, headed by the chief informatics officer, is steadily acquiring a fine reputation, I might add, outside as well as inside the public service, for its positive initiatives. You may have seen some of it this week and heard about the draft plan for a blueprint for renewing government services using information technology. There will be, by the way, a new version of that.

There has been some circulation of a preliminary version amongst various departments, and there will be a revised version which will get very wide circulation for further input. It is a draft for discussion purposes. The chief informatics officer has developed this for the purpose of radically improving the services to Canadians that we provide. One of the ideas that is central to it is one-stop shopping, relying on increased innovative use of personal computers and electronic networks to better serve the people with their tax dollars.

[Traduction]

presque uniformes; elles n'augmentent que de 0,07 p. 100. C'est l'organisme qui aide le gouvernement à mener à bien l'engagement qu'il a pris d'être responsable sur les plans financier et humain, ce qui essentiellement signifie fournir aux Canadiens et aux Canadiennes des services de qualité, opportuns et pertinents que les contribuables peuvent se permettre.

Si je m'étais présenté devant vous à la même période l'an dernier, je vous aurais aussi parlé d'un autre service, le Bureau du contrôleur général qui a depuis été intégré au Secrétariat et dont la responsabilité revient à M. Clark. Je vous mentionne l'intégration du Bureau du contrôleur général, parce que cette mesure compte pour une bonne part de l'augmentation de 50 millions de dollars, soit 4,2 p. 100, du budget des dépenses principal de mon ministère, qui totalise 1,2 milliard de dollars.

Cette restructuration de mon ministère, qui comprend aussi l'intégration de la fonction de privatisation du ministère des Finances, relève du Programme relatif à l'administration centrale de la fonction publique, l'un des trois programmes que mon ministère administre. En conséquence, nous estimons que les dépenses du Programme relatif à l'administration centrale augmenteront de 15,1 millions de dollars, soit de 21 p. 100, et que les équivalents temps plein passeront à 939, une hausse de 158 ou de 22,2 p. 100 par rapport au budget des dépenses principal de 1993-1994.

Cependant, à des fins de comparaison—et ceci est particulièrement important à la lumière des chiffres que je viens de vous donner—avec le budget des dépenses principal de l'année dernière, supposons que le Bureau du contrôleur général ait fait partie du Secrétariat du Conseil du Trésor à ce moment-là, afin de bien comparer des torchons et des torchons, comme on dit, le coût du Programme relatif à l'administration centrale aurait diminué effectivement de 3,6 millions de dollars, soit de 4 p. 100, et le nombre d'équivalents temps plein aurait baissé de 35 ou 3,6 p. 100.

La restructuration nous a donné l'occasion de concentrer encore davantage nos efforts sur la réduction des coûts et l'amélioration des services, parce qu'elle a permis à mon ministère de mettre sur pied une nouvelle direction dont le rôle principal dans la fonction publique est d'assurer l'innovation dans la gestion, les systèmes et les technologies de l'information. Cette direction, qui relève d'un chef informaticien, acquiert constamment une grande réputation aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de la fonction publique pour ses initiatives positives. Vous en avez peut-être vu une partie cette semaine et entendu parler de l'avant-projet intitulé «Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information». À ces propos, il y aura une nouvelle version de ce plan directeur.

On a fait circuler une version préliminaire dans divers ministères et il y aura une version révisée qui sera beaucoup plus largement diffusée afin de solliciter des réactions. Il s'agit d'un projet aux fins de discussion. Le chef d'informaticien a élaboré ce plan en vue d'améliorer de façon radicale les services offerts aux Canadiens. Ce plan est fondé sur l'idée du guichet unique et reposera sur l'utilisation accrue et novatrice des ordinateurs personnels et des réseaux électroniques.

[Text]

The government contingencies and centrally financed programs are another set of programs that the ministry operates. These were set up primarily to cover miscellaneous and unforeseen expenses and to pay for a limited number of centrally financed programs. At present only the contingency part of this program is active. The government has set aside \$450 million, the same amount as in last year's main estimates, for unforeseen expenses.

The third and final program we run is the employer contributions to insurance plans program. This program, which provides funds for contributions by the government as the employer to employee insurance and benefit plans, shows an increase of \$35.2 million over last year's main estimates.

The major item in the increase in this program is the dental plan, which accounts for \$26.8 million or 76% of the difference from the 1993-94 estimates, followed by the disability insurance plans, which are up by \$5 million, and the provincial health payroll taxes, which have risen by \$3.9 million.

Now, there are two main reasons for these increases. First, rates and premiums have gone up. We don't have much control over that. Second, benefits have improved. An example of the first is the 2% tax on dental plan premiums the Government of Ontario has imposed in its July 1993 budget. As to the second, they are a carry-over of measures the previous government introduced, in terms of improvements.

Ladies and gentlemen, these are the highlights of the 1994-95 main estimates for the Treasury Board Secretariat.

In addition to my duties, Mr. Chairman, as President of the Treasury Board, as you know, I am also the Minister responsible for Infrastructure. Infrastructure works, as it is called, is one of the top priorities of our government.

At the meeting of first ministers held here in Ottawa on December 21, all of the premiers and the territorial leaders agreed to participate in this program. This was done very quickly after our government had come into office in early November. Since that time, we've accomplished a great deal more. Framework agreements have now been signed with all of the ten provinces, and signing agreements with the Northwest Territories and the Yukon Territory are at hand.

What does this mean? This means that over the next two years the federal government will be investing \$2 billion into local economies. We've booked \$701 million in 1994-95 to be delivered through the five government departments and agencies

[Translation]

Le Programme des éventualités du gouvernement et les programmes financés par l'administration centrale sont d'autres programmes qu'administre mon ministère. Ces programmes ont été établis principalement en vue d'assumer des dépenses diverses et imprévues et de payer pour un nombre limité de programmes financés par l'administration centrale. À l'heure actuelle, seul le crédit pour éventualités de ce programme est utilisé. Le gouvernement a constitué une réserve de 450 millions de dollars, soit le même montant que dans le budget des dépenses principal de l'an dernier, pour des dépenses imprévues.

● 1540

Le troisième et dernier programme que nous administrons est le programme de contributions de l'employeur aux régimes d'assurance. Ce programme, qui assure le financement des contributions du gouvernement, en tant qu'employeur au régime d'assurance d'avantages des employés, montre une augmentation de 35,2 millions de dollars par rapport au budget des dépenses principal de l'an dernier.

Cette augmentation des dépenses du programme est principalement attribuable au régime de soins dentaires, qui compte pour 26,8 millions de dollars, soit 76 p. 100 de différence par rapport au budget des dépenses principales de 1993-1994 et régime d'assurance invalidité, qui sont en hausse de 5 millions, et aux impôts sur la masse salariale au titre de l'assurance maladie provinciale, qui ont augmenté de 3,9 millions de dollars.

Deux raisons expliquent principalement ces augmentations. Premièrement, les taux et les cotisations ont augmenté. Cela ne dépend pas de nous. Deuxièmement, les avantages ont été améliorés. Par exemple, le gouvernement ontarien a imposé dans son budget de juillet 1993 un impôt de 2 p. 100 sur les cotisations de régime de soins dentaires. Dans le deuxième cas, il s'agit d'un report des mesures que le gouvernement précédent a instaurées afin d'améliorer les avantages.

Mesdames et messieurs, ce sont là les points saillants du budget des dépenses principal de 1994-1995 du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Monsieur le président, outre mes fonctions de président du Conseil du Trésor je suis également, comme vous le savez, responsable de l'infrastructure. Les travaux d'infrastructure, comme on les appelle, sont l'une des priorités de notre gouvernement.

À la réunion des premiers ministres qui a eu lieu à Ottawa le 21 décembre, tous les premiers ministres provinciaux ainsi que les dirigeants territoriaux ont accepté de participer à ce programme. Cette réunion a eu lieu très peu de temps après l'arrivée au pouvoir de notre gouvernement au début novembre. Depuis, nous avons accompli encore beaucoup de choses. Nous avons maintenant signé des ententes cadres avec chacune des 10 provinces et nous sommes sur le point de signer des ententes avec les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon.

Qu'est-ce que cela veut dire; cela veut dire qu'au cours des deux prochaines années, le gouvernement fédéral investira 2 milliards de dollars dans des économies locales. Nous avons réservé 701 millions de dollars pour 1994-1995 pour les cinq

[Texte]

that are assisting in the implementation of the program. This investment, as you know, will be matched by the provinces and by municipalities on the third-third-third basis primarily, providing for a \$6 billion funding of infrastructure projects.

These projects will include, as you know, sewers, water treatment plants, roads, sidewalks—traditional core infrastructure, traditional physical assets—but it's also going further than that. One of my own priorities is to promote a mix, a wide variety of projects that would include innovative technologies, support for various economic stimulus projects and cultural infrastructure, etc., that can help provide a wide range of jobs as well as building up the infrastructure of our cities and towns and rural areas, which helps in terms of attracting investment and in terms of competitive opportunities in our economy.

Infrastructure works as an investment to help communities take an important step in this economic recovery and competitiveness and, at the same time, help get Canadians back to work.

Mr. Chairman, that's my brief presentation to the committee, and I'm all set for questions, with the assistance of some of my friends here.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister, for those succinct remarks.

We'll start the first round of questioning. The first goes to the Bloc Québécois. I'll remind you that the leading questioner for each party gets eight minutes and subsequent rounds are limited to five minutes, and I'll try to keep you to those time limits as well as I can.

Madame Guay.

Mme Guay (Laurentides): Merci, monsieur le président.

J'aimerais savoir combien le Conseil du Trésor fera économiser aux contribuables canadiens pour l'année 1994-1995?

Mr. Eggleton: I indicated in my remarks that in fact if you do an apples and apples comparison, we're actually spending less money than we did a year ago. I phrase it that way because, as I said, we've taken on the Office of the Comptroller General and we took over the privatization function from the Department of Finance, so that if you do a straight comparison we're actually down from last year. As I indicated earlier, the central administration program actually decreases by \$3.6 million or 4%.

• 1545

Mrs. Guay: This is 1994-95.

Mr. Eggleton: Yes.

Mrs. Guay: I'd like to know
dans quels secteurs des économies peuvent-elles être réalisées?

[Traduction]

ministères et organismes gouvernementaux qui participent à la mise en oeuvre de ce programme. Comme vous le savez, cet investissement sera égalé par les provinces et les municipalités, les trois ordres de gouvernement assumant chacun un tiers des coûts, pour un financement total de 6 milliards de dollars pour les projets d'infrastructure.

Ces projets comprennent, comme vous le savez, les égouts, les usines de traitement des eaux, les routes, les trottoirs—l'infrastructure fondamentale traditionnelle, les actifs matériels traditionnels—mais nous allons plus loin que cela. L'une de mes priorités de promouvoir une grande diversité de projets qui comprendront des technologies novatrices, de l'aide pour divers projets de stimulation économique, d'infrastructure culturelle, etc., qui nous aideront à créer une grande diversité d'emplois tout en améliorant l'infrastructure de nos villes, de nos villages et de nos régions rurales, ce qui attirera des investissements et générera des possibilités d'affaires qui encourageront la concurrence dans notre économie.

Cet investissement dans des travaux d'infrastructure aideront les collectivités à faire un pas important sur la voie de la reprise économique de la compétitivité tout en aidant les Canadiens à réintégrer le marché du travail.

Monsieur le président, c'était mon bref exposé au comité et je suis maintenant prêt à répondre à vos questions avec l'aide de mes amis ici présents.

Le président: Merci, monsieur le ministre pour ces brèves observations.

Nous allons commencer la première ronde de questions. La parole va d'abord au Bloc Québécois. Je vous rappelle que le premier intervenant de chaque parti dispose de huit minutes et que les rondes suivantes seront de cinq minutes par personne et je ferai de mon mieux pour vous faire respecter ces limites de temps.

Ms Guay.

Ms Guay (Laurentides): Thank you, Mr. Chairman.

I would like to know how much money Treasury Board will save for the Canadian taxpayers in 1994-95?

M. Eggleton: J'ai fait observer dans mon exposé qu'à la condition de comparer des choses comparables, nous allons en fait dépenser moins d'argent que l'an dernier. Je tiens à le préciser car, comme je vous l'ai dit, le bureau du contrôleur général a été intégré au Secrétariat du Conseil du Trésor et nous avons assumé la fonction de privatisation du ministère des Finances. Compte tenu de ces changements, nous allons en fait dépenser moins que l'an dernier. Comme je l'ai dit tout à l'heure, le Programme de l'administration centrale diminue de 3,6 millions, c'est-à-dire 4 p. 100.

Mme Guay: C'est pour 1994-1995.

M. Eggleton: Oui.

Mme Guay: J'aimerais savoir
in which sectors can savings be made?

[Text]

What sector exactly?

Mr. Eggleton: It's every part of the budget. We've gone through an exercise with all of the divisions and sections within the Treasury Board Secretariat to ensure the most efficient and effective use of the taxpayers' dollars. So we've asked everybody to tighten up. To give you a list of departments or sections within the Treasury Board Secretariat, there's expenditure management, personnel management, administration management, information management systems and technology—the department I mentioned is doing the blueprint—and general administration. Those are where some of the bigger cuts are, but it's through all parts.

M. Daviault (Ahuntsic): Hier, j'ai posé une question à M. Cappe concernant le *lapsing*, la provision pour préemption, qui passe de 2 à 5 p. 100. En ce qui concerne cette prévision pour préemption, à Saint-Jean ou ailleurs, qui était une expérience pilote à hauteur de 2 p. 100 pour quelques ministères, va maintenant passer à 5 p. 100 et être appliquée à tous les ministères.

Pourquoi 5 p. 100 en particulier? Qu'est-ce qui justifie ces changements dans les montants qui sont décidés?

Ensuite, si le taux de 2 p. 100 consistait à faire une expérience, est-ce qu'on peut considérer que le taux de 5 p. 100 est aussi une expérience, et dans ce cas, y-aurait-il une évaluation des conséquences de ce nouveau taux?

Également, en fonction du *lapsing*, un de vos collègues député vous a posé une question à la Chambre, hier, concernant ces taux-là. Il semblait faire remarquer que c'était pour éliminer les achats inutiles de fin d'année. Mais vous lui avez habilement répondu que cela n'était pas votre opinion, et que les dépenses de vos collègues n'étaient pas inutiles. Et vous avez cependant souligné que c'était basé sur une étude du vérificateur général datant de plusieurs années.

Est-ce que le fait que vous fassiez de ce *lapsing* une mesure administrative va aider les ministères?

Toutefois, on sait qu'il y a une certaine frénésie de dépenses en fin d'année, et il n'est pas toujours certain que les dépenses effectuées le soient dans un ordre de priorité valable. Il serait donc peut-être nécessaire de procéder à des vérifications et la présence des représentants du vérificateur général dans vos services pourrait certainement être utile.

Enfin, j'aimerais vous demander votre opinion au sujet d'un projet de loi privé d'un de vos collègues, député d'Ottawa-Vanier, M. Gauthier, qui concerne la possibilité pour le vérificateur général de remettre des rapports à diverses périodes de l'année.

The Chairman: Mr. Minister, you have about three minutes.

Mr. Eggleton: I thank the hon. member for his kind remarks and for his question.

[Translation]

Dans quel secteur exactement?

M. Eggleton: Il y en a dans tout le budget. Avec toutes les divisions et sections du Secrétariat du Conseil du Trésor nous avons procédé à un exercice exhaustif pour nous assurer que les deniers publics étaient dépensés le plus efficacement possible. Nous avons donc demandé à tout le monde de se serrer la ceinture. Je peux vous donner une liste des services et sections du Secrétariat du Conseil du Trésor qui ont été touchés: la gestion des dépenses, la gestion du personnel, la gestion administrative, et les systèmes et les technologies de l'information—comme je vous l'ai dit, c'est le département qui met au point le plan directeur—et enfin, l'administration générale. Il y a eu de grosses coupures dans ces services—là, mais il y en a eu partout.

Mr. Daviault (Ahuntsic): Yesterday, I asked Mr. Cappe a question concerning lapsing, the provision for preemption, which rises from 2 to 5%. This provision whether in St. John's or elsewhere, which until now was a pilot experiment allowing a few departments to carry over 2% of their budget, will now apply to all departments and rise to 5%.

Why 5% specifically? What is the reason in behind these changes?

Moreover, if the 2% rate was a test case, are we to believe that the 5% rate is also an experiment, and if so, are you going to assess the consequences of this new rate?

Also, concerning lapsing, one of your colleagues, asked you a question concerning this rate in the House yesterday. He seemed to think that this would eliminate the spending frenzy at the end of the fiscal year. But you answered cleverly that you did not think so, and that your colleagues were not wasteful in their spending at year-end. Nevertheless, you added that the Auditor General had looked at this matter a number of years ago.

Will the departments be helped by the fact that this lapsing will now be part of government operations?

Nevertheless, we know that towards the end of the year there is a certain spending frenzy, and we cannot be certain then that there is sufficient priority to the purchasing decisions. Therefore, some audits by the Auditor General's office in your department might be necessary and prove very useful.

Finally, I would like to know what you think about a private bill introduced by one of your colleagues, the member for Ottawa-Vanier, Mr. Gauthier. It would allow the Auditor-General to hand in reports several times a year.

Le président: Monsieur le ministre, vous avez environ trois minutes.

M. Eggleton: Je remercie le député de ses aimables remarques et de sa question.

• 1550

I know the perception about this spending frenzy at the end of the fiscal year. We're coming up on it now. The Auditor General looked at it a few years ago. He said he didn't think it was so much a matter of managers being wasteful in their

Je sais ce qu'on pense de cette frénésie à laquelle on assiste à la fin de l'année financière. Nous y sommes presque en ce moment. Il y a quelques années, le vérificateur général s'est penché sur la question et a conclu que ce n'était probablement

[Texte]

spending. It's just that they were too quick. They were jumping the gun, so to speak, in trying to get the money spent on things they needed, but they were spending it prematurely. They didn't need to get the money out. They were getting the money out faster than the invoice really was having to be paid, in order to get it in by year-end. To him, in his examination, it was a question of poor cash management practice.

In the last fiscal year, the previous government tried some experimentation with a 2% carry-forward into the next fiscal year. It was done in only some departments. It wasn't done across the board.

We really haven't had a lot of time to analyse that experience, but in the consultations with the different managers we find the cash reality, that given the size of budgets, 2% wasn't enough and 5% would help to stem this problem of the last-minute spending frenzy.

We have put that into effect. It applies at the moment. We are going to monitor that carefully. It's new, so we want to evaluate it to see if it really will produce the kind of results all of us are hoping it will.

As for the private member's bill, I'm aware of my colleague's bill on this. I've also discussed it with the Auditor General, so I know his feeling about it. I presently am having an examination of the matter and will be consulting with my colleagues, and I hope to be able to advise further on the matter.

Mrs. Jennings (Mission—Coquitlam): Mr. Eggleton, you are the minister charged with the infrastructure program. You've been explaining to us a little bit about it, after your initial speech given to us here.

Was that to imply it should or would not be included in here? My first question to you was going to be that I couldn't find it located in the Treasury estimates. Where might I find them? Are they not in here?

Mr. Eggleton: They're not formally part of the Treasury Board Secretariat.

Are they in the part IIIs?

Mr. Mel Cappe (Deputy Secretary, Program Branch, Treasury Board of Canada): It'll be in the part IIIs for each of the departments.

Mr. Eggleton: It'll be in the part IIIs. At this point in time, though, we have to get a specific vote in Parliament on the figure, which is \$701 million for the coming fiscal year. That's the amount we expect to spend in the first fiscal year.

They are shown in the different agencies. As I mentioned earlier in my remarks, the implementation is being carried out under the auspices of different agencies: ACOA, the Atlantic Canada Opportunities Agency, for the Atlantic provinces; Western Diversification for the western provinces; Industry Canada in Ontario; and FORDQ, which is the Federal Office of Regional Development Quebec, in the province of Quebec.

[Traduction]

pas un problème de gaspillage de la part des gestionnaires, mais plutôt un problème de précipitation. Ils s'empressaient d'effectuer des achats dont ils avaient besoin, mais prématurément. Ils n'avaient pas besoin de dépenser ces fonds. En fait, ils allaient même jusqu'à payer des factures qui n'étaient pas venues à échéance pour que le paiement soit fait avant la fin de l'année. Pour le vérificateur, il s'agissait de mauvaises pratiques de gestion de la trésorerie.

Au cours de la dernière année fiscale, le gouvernement précédent a fait une expérience et a essayé de reporter 2 p. 100 des budgets sur l'exercice financier suivant. Cela ne s'est fait que dans certains ministères, mais n'a pas été généralisé.

Nous n'avons pas vraiment eu le temps d'analyser cette expérience, mais après avoir consulté divers gestionnaires, nous nous sommes rendu compte qu'étant donné l'importance des budgets, un report de 2 p. 100 n'était pas suffisant, mais qu'avec 5 p. 100, on réussirait à résoudre en partie le problème posé par cette frénésie de dépenses de dernière minute.

Nous avons donc adopté cette mesure, qui s'applique actuellement. Nous allons surveiller cela de très près. Comme c'est nouveau, il va falloir analyser cette disposition pour s'assurer qu'elle procure les résultats espérés.

Quant au projet de loi d'initiative privée, je suis en effet au courant. J'en ai également discuté avec le vérificateur général, et je sais ce qu'il en pense. La question est actuellement à l'étude et je dois sous peu consulter mes collègues; j'espère pouvoir vous donner plus détails dans un avenir proche.

Mme Jennings (Mission—Coquitlam): Monsieur Eggleton, vous êtes le ministre responsable du programme d'infrastructure. Vous nous avez donné quelques explications à ce sujet après votre allocution d'ouverture.

Fallait-il en déduire que ce programme ne devrait pas ou me serait pas inclus dans cela? J'allais vous demander tout d'abord où se trouvait ce programme que je ne réussis pas à trouver dans le budget du Conseil du trésor?

M. Eggleton: Officiellement, cela ne fait pas partie du Secrétariat du Conseil du trésor.

Est-ce que c'est dans la partie III?

M. Mel Cappe (sous-secrétaire, direction des programmes, Conseil du trésor du Canada): Cela doit figurer dans la partie II! des budgets de chacun des ministères.

M. Eggleton: Cela figurera dans la partie III. Pour l'instant, il nous faut un crédit précis qui devra être approuvé par le Parlement, au montant de 701 millions de dollars pour l'année financière à venir. C'est la somme que nous comptons dépenser pendant la première année fiscale.

Ces programmes figurent dans les différents organismes. Comme je l'ai dit plus tôt, ils sont appliqués sous les auspices de divers organismes: l'APECA, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, pour les provinces Maritimes; la diversification de l'économie de l'ouest pour les provinces de l'Ouest; Industrie Canada en Ontario et enfin, le Bureau fédéral de développement régional (Québec), pour la province de Québec.

[Text]

They are in their estimates.

Mrs. Jennings: That might in part answer the next question. You have told Parliament that the moneys for this program, the \$2 billion from the federal government, are reallocated. From where? Are you suggesting that they are coming from Western Diversification and other such programs?

Mr. Eggleton: No.

Mrs. Jennings: Then where would you suggest the reallocation of funds is coming from?

Mr. Cappe: The moneys have been reallocated according to how the government has financed them. If you look at *Creating Opportunities*, the government's statement of policy before the election, there was the famous page 111, which showed where there would be reductions and increases in spending. That then was reflected in Mr. Martin's budget, where a number of programs had their growth capped or their actual spending reduced, which then was used to finance the spending.

• 1555

So there isn't a one-to-one correlation between any particular program, but rather the general expenditure restraint that was imposed through the budget was used to fund this without having an increase in spending for infrastructure.

Mrs. Jennings: Thank you, Mr. Cappe.

Mr. Eggleton, then is the federal government monitoring the amounts that municipalities are going to have to borrow to take part in this scheme, and how many jobs will be lost through tax increases?

Mr. Eggleton: As we've set the pace or shown by example, we can provide funds for a program creating jobs, by reallocation as opposed to further tax burdens. It is up to the municipalities how they fund their portion of the program. I know in my city there's been a lot of discussion about that matter, and what they've ended up deciding to do is find funds, again by reallocation, as opposed to adding to the tax burden.

What we're hearing from a lot of the provinces is much the same thing. They're into deficit reduction programs as well, so they're looking to reallocations to try to provide funds. That's the financial means of preference, so it seems. I've also indicated in the past that we're open to consideration of innovating financing techniques, the private sector being a part of that, if municipalities want it to be.

It is creating jobs, as we indicated, directly about 60,000 and indirectly about another 60,000, so you're looking at about 120,000 jobs. Certainly what I'm hearing from those municipalities and from provincial governments is that they're taking them from areas where there's low job content and putting them into this area that helps create a considerable number of jobs, particularly jobs that are initially, at least, targeted for areas of extremely high unemployment; for

[Translation]

Cela figure dans leur budget.

Mme Jennings: Cela répond peut-être en partie à ma question suivante; vous avez dit au Parlement que les crédits au montant de deux milliards de dollars fournis par le gouvernement fédéral consacrera à ce programme sont des fonds réaffectés. D'où? Voulez-vous dire que ces fonds proviennent de la Diversification de l'économie de l'Ouest et de ces autres programmes?

M. Eggleton: Non.

Mme Jennings: Dans ce cas, d'où viennent ces fonds?

M. Cappe: La réaffectation de ces fonds dépend de la façon dont le gouvernement finance ces programmes. Si vous lisez *Pour la création d'emplois pour la relance économique*, l'exposé de principe du gouvernement avant les élections, vous y verrez qu'à la fameuse page 107 se trouve la liste des réductions et des augmentations de dépenses prévues. Cela s'est ensuite répercuté dans le budget de M. Martin qui plafonne ou et même réduit les dépenses d'un certain nombre de programmes et c'est la source de ces fonds.

Il n'y a donc pas de corrélation directe entre des programmes donnés, mais ces programmes ont été financés grâce aux restrictions généralisées des dépenses, et c'est cela qui a permis d'augmenter les dépenses pour les programmes d'infrastructure.

Mme Jennings: Merci, monsieur Cappe.

Dans ce cas, monsieur Eggleton, est-ce que le gouvernement fédéral surveille les sommes que les municipalités vont devoir emprunter pour participer à ce programme, est-ce qu'il cherche à déterminer combien d'emplois seront perdus à cause des augmentations de taxe?

M. Eggleton: Comme nous l'avons montré, en prêchant par l'exemple, on peut financer un programme qui crée des emplois en réaffectant des fonds au lieu d'alourdir les impôts. C'est aux municipalités de décider comment elles financeront leur part du programme. Je sais que dans ma ville on a beaucoup discuté de cette question, et on a fini par décider qu'on trouverait les fonds, encore une fois, par réaffectation de fonds, au lieu d'alourdir les taxes.

Nous entendons la même chose dans beaucoup de provinces. Elles aussi cherchent à mettre en place des programmes de réduction du déficit, et pour se faire, elle cherche à réaffecter les fonds disponibles. Apparemment, c'est l'outil de prédilection. J'ai également fait savoir il y a quelque temps que nous étions prêts à envisager des techniques de financement innovatrices, avec la participation éventuelle du secteur privé si les municipalités le souhaitent.

Comme nous l'avons dit, tout cela crée des emplois, 60 000 environ directement, et 60 000 de plus indirectement, ce qui donne un total d'environ 120 000 emplois. Toutes ces municipalités et les gouvernements provinciaux semblent adopter la même position: ils vont chercher les fonds dans les secteurs à faible coefficient de main-d'oeuvre pour les affecter à des secteurs qui crée un nombre d'emplois considérable, et en particulier, du moins au départ, des emplois dans des secteurs

[Texte]

example, the construction industry, which has double the rate of unemployment of the general unemployment rate. In my municipality in Metropolitan Toronto, in fact the unions are telling me that they have unemployment of 50%, so they'd be some of the initial beneficiaries of this program.

Mr. Epp (Elk Island): I have a question with respect to the infrastructure program too. I really don't know whether you had enough time, or your officials did, to do an in-depth study of the real results of the infrastructure, but one of the things that occurred to me, coming from Alberta where that government is working very, very hard to try to balance the budget and to bring government spending under control, is that a lot of people are being laid off. That's also happening at the municipal level.

Now, undoubtedly with the infrastructure program coming on, these people are going to turn around and spend the money that they're saving on staff, by laying them off, on implementing some new building programs, infrastructure programs, which will turn around and hire other people. Has there been any study in terms of what this actually will mean to the number of unemployed? I have an idea that what you will do is put quite a few people in one sector of the workforce out of work and then bring a bunch of people into work from a different sector, with a net rise of zero or a little more.

Mr. Eggleton: We would be concerned about that, but that is not what we believe will happen.

Mr. Epp: But have you studied it or are you just guessing? I'm just guessing.

Mr. Eggleton: No. We asked in the applications for an indication of what jobs are being created. We've clearly stated that they must be incremental jobs, jobs that would not have been created otherwise. They must be over and above what they were planning to do. They can accelerate a program or carry out a project that would not otherwise have been done, so we ask for evidence, and we ask for material on economic impact. We want to understand the jobs that are being created and what the overall economic effect is on the community.

Certainly what we're hearing from most municipalities is that through restraint, through belt-tightening, they're finding the money so that they can do this without laying staff off. There are other programs and there are other policies that, over the years, have resulted in some lay-off in staff, but it's not because of this program. Most municipalities, most governments in fact, try through attrition to be able to downsize, so I don't believe this program is resulting in anybody being laid off for the purposes of financing a program to create jobs in another sector.

What they're doing is what we're doing, by and large, and that is to find funds where very few jobs, if any, are affected and in turn put them into an area where we can help to focus on jobs that are needed in construction and other sectors where there is high unemployment.

The Chairman: It's now Mr. Bellemare's turn on behalf of the Liberals. May I remind you that you have eight minutes.

[Traduction]

où le chômage est extrêmement élevé, comme par exemple le bâtiment où le taux est le double du taux général. Dans ma municipalité du Toronto Métropolitain, les syndicats me disent que le chômage atteint 50 p. 100, si bien que ce secteur devrait bénéficier de ce programme dès le départ.

M. Epp (Elk Island): J'ai moi aussi une question au sujet du programme d'infrastructure. Je ne sais pas si vous ou vos collaborateurs avaient eu le temps d'effectuer une étude approfondie des résultats véritables de ce programme d'infrastructure, mais dans ma province, en Alberta, où le gouvernement fait des efforts considérables pour équilibrer le budget et contrôler les dépenses gouvernementales, il y a beaucoup de gens qui sont mis à pied. Et cela vaut également pour le niveau municipal.

Cela dit, avec ces nouveaux programmes d'infrastructure, tous ces gens-là vont se mettre à dépenser l'argent économisé en mettant le personnel à pied, et à construire de nouveaux immeubles, dans le cadre des programmes d'infrastructure qui, de leur côté, permettront d'embaucher d'autres personnes. Est-ce qu'on s'est sérieusement demandé quels seraient les effets de ce programme sur le nombre des chômeurs? J'ai l'impression qu'il aura pour résultat de forcer au chômage pas mal de monde dans un secteur et d'en remettre autant au travail dans un autre secteur, après quoi on n'aura rien gagné, ou très peu.

M. Eggleton: Cela pourrait être une source de préoccupation, mais nous ne pensons pas que les choses se passent de cette façon-là.

M. Epp: Mais avez-vous étudié la question, ou bien faites-vous des suppositions? Pour ma part, ce sont des suppositions.

M. Eggleton: Dans les formulaires de demande, nous demandons aux gens de nous donner une idée des emplois qui sont créés. Nous disons clairement qu'il doit s'agir d'emplois nouveaux, d'emplois qui n'auraient pas été créés autrement. Les travaux qui étaient déjà prévus ne sont pas admissibles. Cela dit, on peut accélérer un programme, ou mener à bien un projet qui n'aurait pas été entrepris autrement, mais nous voulons certaines preuves, nous voulons des indications sur l'impact économique. Nous voulons savoir quels emplois sont créés et quelles seront les retombées économiques pour l'ensemble de la collectivité.

Or, la plupart des municipalités nous disent que grâce à des restrictions, en se serrant la ceinture, il est possible de trouver des fonds pour participer à ces programmes sans mettre du personnel à pied. Au cours des années, il y a eu des programmes et des mesures qui ont provoqué des mises à pied, mais ce n'est pas le cas de celui-ci. La plupart des municipalités, la plupart des gouvernements même, essaient d'effectuer des compressions grâce à l'attrition, et je ne crois donc pas que ce programme crée des emplois dans certains secteurs en en supprimant dans d'autres.

Essentiellement, ils font la même chose que nous: faire des compressions sans nuire à l'emploi, ou le moins possible, et réaffecter les sommes ainsi dégagées à créer du travail dans le bâtiment et dans les autres secteurs où le chômage est élevé.

Le président: C'est maintenant le tour de M. Bellemare, au nom des Libéraux. Je vous rappelle que vous avez huit minutes.

[Text]

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Je vous souhaite la bienvenue, monsieur le président du Conseil du Trésor, ainsi qu'à vos collègues que j'ai rencontrés à plusieurs reprises au Comité des comptes publics.

Je dois vous dire, monsieur le président, que le budget de notre gouvernement, je l'approuve à 99,999 p. 100. Cependant, comme je vous l'ai dit personnellement à votre bureau, j'ai été déçu et même choqué quand j'ai appris qu'on avait gelé le salaire des fonctionnaires. Comme vous le savez et comme je vous l'ai répété souvent, mon comté est celui qui compte le plus grand nombre de fonctionnaires au Canada. Lorsque j'ai vu que vous imposiez un gel, cela m'a vraiment bouleversé.

Cependant, j'ai apprécié que vous ne parliez pas de mises à pied, comme l'ancien gouvernement qui parlait de 20 000 mises à pied et qui était en train de crucifier toute la Fonction publique.

J'espère que vous allez maintenant consulter les fonctionnaires pour voir à ce que les coupures que vous êtes obligé de faire soient faites de manière à ce que les Canadiens et les Canadiennes ne perdent une partie de leurs services. Vous savez, les Canadiens aiment bien se faire servir, par exemple dans l'inspection des produits alimentaires et l'inspection des produits pharmaceutiques. Je détesterais de voir revenir un jour l'attitude de l'ancien gouvernement. Je détesterais que tout cela soit donné à des entreprises. Je me méfierais beaucoup de ces produits-là. Il y a aussi les fonctionnaires qui ont d'autres responsabilités, qui rendent des services au public, par exemple dans les domaines de l'immigration, de la citoyenneté, etc.

Notre entreprise est une entreprise publique. Ce n'est pas une entreprise privée où, quand on veut épargner de l'argent, on réduit le personnel pour avoir recours à la sous-traitance.

Pouvez-vous m'assurer qu'il n'y aura pas de mises à pied involontaires durant votre mandat comme président du Conseil du Trésor?

Mr. Eggleton: The discussion about the salary freeze was one that was long and painful, and certainly if there had been other ways we could have done this, then I think we would have... We certainly explored every possible way and, indeed, explored them with the bargaining agents for the employees. For the first time we had a pre-budget consultation with the union representatives. I indicated to them at the time—no big secret—that we needed about a billion dollars off the government expenditures connected to the payroll and that we wanted to look at different options with them. So we did explore this in a meeting and subsequent correspondence I received from the unions.

One thing that was clear in that consultation process was that job security was most important, so we opted for job security.

Mr. Bellemare: Was this an agreement with the union people?

Mr. Eggleton: I can't say the unions agreed with the salary freeze.

Mr. Bellemare: Were the union leaders appreciative of the job security part of your program?

[Translation]

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): I welcome the President of the Treasury Board and his colleagues, whom I have met several times at the Public Accounts Committee.

I must say, sir, that I approve the budget of our government 99.999 per cent. However, as I told you personally in your office, I was disappointed and even shocked when I heard of the public servants wage freeze, as you know and as I have often said, it is in my constituency that the largest number of public servants is found in Canada. When I saw the wage freeze, I was really upset.

On the other hand, I appreciated the fact that you did not talk of layoffs, as the former government did, with some 20,000 layoffs, which was crucifying the entire Public Service.

I hope you will now be consulting the public servants to ensure that the cuts you have to make do not result in a loss of service for Canadians. Do you know that Canadians appreciate services such as the food products inspection and pharmaceutical inspection. I would hate to see a return of the former government's attitude. I would hate to see all this given to business. I would have a lot of mistrust of those products. There are also civil servants who have other responsibilities and provide service to the public, such as immigration, citizenship, etc.

Our business is the public's business. This is not private business where, to save money, you cut staff to contract out.

Can you assure me that there will be no involuntary unnecessary layoffs during your mandate as President of the Treasury Board?

Mr. Eggleton: La discussion du gel des salaires a été longue et pénible, et il est certain que s'il y avait une autre façon d'arriver au même résultat, je crois que nous aurions... Nous avons examiné toutes les possibilités, avec les agents négociateurs des employés d'ailleurs. Pour la première fois, nous avons tenu des consultations prébudgétaires avec les représentants syndicaux. Je leur ai dit—ce n'est pas un secret—qu'il fallait comprimer d'un milliard de dollars les frais de personnel de l'État et que nous étions prêts à examiner diverses options avec eux. C'est donc ce que nous avons fait à l'occasion de cette rencontre et au moyen de lettres que les syndicats m'ont fait parvenir.

Il s'est dégagé de cette consultation que c'est la sécurité d'emploi qui revêtait le plus d'importance, et c'est donc ce que nous avons choisie.

Mr. Bellemare: C'était une entente avec les syndicats?

Mr. Eggleton: Je ne dirai pas que les syndicats ont accepté le gel des salaires.

Mr. Bellemare: Les dirigeants syndicaux ont-ils apprécié la sécurité d'emploi que garantissait votre programme?

[Texte]

Mr. Eggleton: Yes, I think they were quite relieved to know we were supportive of the workforce adjustment policy and that if there are to be any changes—they may want changes and we may well want changes—they would be brought about through negotiations, not through any unilateral action. They were afraid the last government was going to legislate action to take away some of the security that was provided for in the workforce adjustment directive.

[Traduction]

M. Eggleton: Oui, ils étaient très soulagés, je crois, de savoir que nous conservions la politique sur le réaménagement des effectifs et que si elle devait être modifiée—chaque partie peut souhaiter des modifications—celles-ci seraient apportées à l'issue de négociations et non par suite de mesures unilatérales. Ils craignaient que l'ancien gouvernement ne supprime au moyen d'une loi une partie de la sécurité d'emploi que prévoyait la directive sur le réaménagement des effectifs.

• 1605

Mr. Bellemare: I appreciate what you've just said about the workforce adjustment policy. We've just come out of a Question Period, as you are aware, Mr. Minister, where I was again shocked, this time by the Reform Party—although not surprised—when they asked the government about a workforce adjustment policy program, and where the Reform member suggested we should do away with it since we already have the unemployment insurance. To me that was rather scandalous, if not shocking.

Do you give a commitment that we are going to keep the workforce adjustment policy program?

Mr. Eggleton: Yes, as I think I indicated a few moments ago, it is the government's policy to abide by the agreement we have, and if we are going to in fact have any amendments—there may be some changes we may want, some changes the unions may want—this would only be through negotiation. There would certainly not be any unilateral action to make any changes. We opted quite clearly for the preservation of jobs.

Another aspect of this that I think is very important, which you touched upon, is the services to the public. Starting now, we're going to go through a review of our roles and responsibilities, the programs and services we provide. Largely, our colleague the Hon. Marcel Massé will be undertaking that program.

It's our feeling we need to have that kind of an examination of the programs and services rather than look at the slash-and-burn methods of the last government, where its impact upon some of those programs and services was such as to take them to the edge in terms of their viability and the viability of the service to the Canadian public. We want to have a much more rational, sane examination of our roles and responsibilities.

Out of that, as Mr. Massé has probably told you, I am sure there will be program cuts and changes, but we will rationalize these services in terms of what we can afford to do and what's appropriate for us to do and appropriate for us vis-à-vis other government levels.

Mr. Bellemare: Mr. Minister, on the subject of "rationalization"—as a former educator, often vocabulary excites me, and I am always careful when someone uses certain words and I go through my mind with the definitions. The use of that word prompts me to ask you, would contracting out, for example, be rationalization?

In the last five years on the public accounts committee we had great difficulty in finding out from Treasury Board, before you came... Congratulations, by the way, and I certainly will have a great deal of trust in the Treasury Board from now on, a

M. Bellemare: Je suis heureux de ce que vous venez de dire à propos de la politique sur les réaménagements des effectifs. Nous sortons à peine de la période de questions, comme vous le savez, où j'ai encore une fois été choqué, cette fois par le parti Réformiste—quoique je n'ai pas été surpris—qui a posé une question à propos du réaménagement des effectifs et un député de ce parti a proposé de supprimer cette politique sous prétexte qu'il existe déjà un programme d'assurance-chômage. Pour moi, c'est scandaleux, voire honteux.

Pouvez-vous promettre que nous allons conserver la politique sur le réaménagement des effectifs?

M. Eggleton: Oui, comme je l'ai dit il y a quelques instants, le gouvernement a l'intention de respecter l'entente en place; si celle-ci doit subir des modifications—certains changements pourraient être proposés par nous, d'autres par les syndicats—cela se fera qu'au moyen de négociations. Aucun changement ne sera apporté de façon unilatérale. Notre choix, très clair, a été de maintenir les emplois.

L'autre aspect de la question, qui est très important et auquel vous avez fait allusion, c'est le service à la population. Dès maintenant, nous entreprenons l'examen de nos rôles et responsabilités, ainsi que des programmes et des services que nous assurons. Pour l'essentiel, c'est notre collègue M. Marcel Massé qui se chargera du programme.

Nous jugeons qu'il faut procéder à un examen comme celui-là plutôt que d'employer la politique de la terre brûlée de l'ancien gouvernement qui, dans certains cas, a conduit ces programmes et ces services au bord du gouffre, au point où il ne pouvaient plus servir à la population canadienne. Nous voulons procéder à un examen plus rationnel et plus sensé de nos rôles et de nos responsabilités.

Comme M. Massé vous l'a sans doute dit, il découlera sûrement de cet examen des compressions de programmes et des changements, mais nous rationaliserons ces services en fonction de nos moyens et de ce qui nous convient à nous et aux autres paliers de gouvernement.

M. Bellemare: Au sujet de la «rationalisation»—moi qui suis un ancien éducateur, le vocabulaire me passionne, et je fais toujours attention lorsque les gens emploient certains mots et que je songe à leur définition. Ce mot que vous avez employé m'amène à vous demander si la sous-traitance, par exemple, serait de la rationalisation?

Ces dernières années, au Comité des comptes publics, nous avons eu beaucoup de mal à tirer du Conseil du Trésor, avant votre arrivée... Félicitations au fait, je ferai sûrement beaucoup plus confiance au Conseil du Trésor à l'avenir. Nous

[Text]

greater trust. We could never find out how many people were on contracts or how much contracting out there was. For me, if we are going to be business-like, if we are going to rationalize, we should have those figures. We should have numerical figures on people or companies hired, and also the amounts.

Also, Mr. Minister, we should know if it's costlier or not costlier, because as you are probably aware, or you should be made aware by your officers, often contracting out costs twice and three times as much to administer as having in-house work done, especially since—and this is odd—often the contracts have to be supervised by your own employees.

The Chairman: Mr. Minister, are you clear on the question?

Mr. Eggleton: Yes.

The Chairman: Mr. Bellemare, you are already over your time. You might want to or have to re-rationalize your own questions.

Mr. Bellemare: I would appreciate the non-editing. I don't have enough time to have my questions edited, Mr. Chair.

Mr. Eggleton: We're not philosophically wedded to contracting out. We want to do what is the most efficient, effective use of the tax dollars. In some cases that would involve contracting out and in some cases it wouldn't.

Examples for contracting out would obviously make sense where there are fluctuations in the workload. For example, at income tax time there can be a great need for translation services over and above the normal translation services we provide. Well, it wouldn't make sense to add to your full-time employment, but you contract out for those kinds of services.

• 1610

There are some specialized services. We found, for example, in the management of government vehicles, that we can get services from the outside—from private sector firms that manage a substantial number of vehicles, maybe as many as 80,000 vehicles at a time—a better price for management of our vehicle fleet. So a lot of that has gone by contracting out.

What we are going to do I think really gets down to the basis of what you're concerned about. We're reviewing contracting out. We want to make sure that where it is used it is the best way. If it is not, then we'll discontinue it.

So we at the Treasury Board are reviewing it right now. Then we would like to turn the results over to your committee, Mr. Chair, so you can further review and advise the government on the matter. We want to have this committee, and Parliament, more involved in that exercise with us. So we invite you to become a participant in the process.

The Chairman: Just before we go to the Bloc, Mr. Minister, I have a question. Two billion dollars for the federal portion of the infrastructure programs sounds like a lot of money, but if 120,000 new jobs are created, then that would certainly return to the federal coffers a lot of money in the way of the GST and income tax.

[Translation]

n'arrivions jamais à savoir combien de personnes étaient à contrat ni combien il y avait de contrats. Pour moi, si l'on veut se conduire comme une entreprise et rationaliser, il faut avoir ces chiffres. Il faut savoir combien de personnes ou de compagnies sont retenues à contrat, et pour quels montants.

Par ailleurs, monsieur le Ministre, il faudrait aussi savoir si cela est plus coûteux ou non. Comme vous le savez sans doute, ou comme vos adjoints vous le diront, il arrive souvent que la sous-traitance coûte deux ou trois fois plus cher que le travail à l'interne, surtout étant donné—et c'est ce qui est curieux—que souvent le travail doit être supervisé par vos propres employés.

Le président: Monsieur le Ministre, avez-vous bien saisi la question?

M. Eggleton: Oui.

Le président: Monsieur Bellemare, vous avez déjà dépassé votre temps de parole. Vous voudrez ou devrez peut-être rationaliser vos questions.

M. Bellemare: J'apprécierais qu'on ne coupe pas mes phrases. Je n'ai pas suffisamment de temps pour que mes questions soient reformulées, monsieur le président.

M. Eggleton: Nous ne tenons pas mordicus à la sous-traitance. Nous voulons faire ce qui est le plus efficace et le plus rentable avec l'argent des impôts. Dans certains cas cela signifie la sous-traitance, dans d'autres pas.

Un cas où la sous-traitance serait parfaitement sensée, c'est lorsqu'il y a une fluctuation de la charge de travail. Par exemple, à l'époque des déclarations de revenu, la demande de service de traduction peut être considérablement supérieure à ce que nous offrons. Dans ce cas, il ne serait pas sensé de grossir les rangs de nos employés à temps plein; dans ce cas, on fait de la sous-traitance.

Il existe certains services spécialisés. Nous avons appris, par exemple, que pour la gestion des véhicules du gouvernement nous pouvons obtenir des services de l'extérieur—d'entreprises privées qui gèrent un important parc automobile, peut-être jusqu'à 80 000 véhicules à la fois—à meilleur prix. Une grande partie de ces services ont donc été donnés en sous-traitance.

Ce que nous allons faire va au coeur de vos préoccupations. Nous révisons la sous-traitance. Nous voulons nous assurer que l'on s'en sert de façon optimable. Si ce n'est pas le cas, nous allons y mettre fin.

Le Conseil du Trésor procède d'ailleurs actuellement à cet examen. Nous communiquerons ensuite les résultats à votre comité, monsieur le président, pour que vous puissiez l'examiner à votre tour et formuler des conseils au gouvernement. Nous voulons que le comité et le Parlement dans son ensemble participent davantage à l'opération. C'est donc une invitation.

Le président: Avant de passer au Bloc, monsieur le ministre, je voudrais vous poser une question. Deux milliards de dollars pour le volet fédéral du programme de l'infrastructure, ça semble être énormément d'argent, mais si 120 000 emplois sont créés, une bonne partie de cet argent reviendra dans les coffres fédéraux sous forme de TPS et d'impôt sur le revenu.

[Texte]

Has anyone put a value on the GST and income tax as a result of that job creation?

Mr. Eggleton: Of course the figures on jobs are estimates at this point in time. The actual figures for jobs and tax return, income tax or GST returns, will depend upon the projects and the mix of the projects we will get.

We certainly are intent upon analysing that very thoroughly, because at the end of the day we want to evaluate this program in such a way that we shall know what the consequences of the spending of that money were, what we have got out of it in the areas you've talked about and certainly the precise figures for jobs.

M. Daviault: En ce qui concerne le programme d'infrastructures, le ministre a certainement constaté que nos interventions à la Chambre des communes à ce sujet-là portaient davantage sur le type de relations que les trois paliers de gouvernement auront entre eux que sur l'impact du programme lui-même. Je rappellerai au Comité que le Bloc québécois a aussi un programme d'infrastructures dans son programme politique. Ce programme n'occupe certainement pas une place aussi centrale dans notre programme politique que dans celui du Parti libéral, mais pour nous, c'est un programme qui a un impact intéressant sur l'économie à court terme.

Vous avez déjà parlé d'un processus d'évaluation du programme. J'aimerais que vous nous en parliez un peu plus. Quand est-ce que cela pourrait se réaliser et qu'est-ce que cela pourrait impliquer pour un comité comme celui-ci?

Mr. Eggleton: I don't have all the information about that at this point in time. Of course our priority at the moment is to get the program up and operating. We've got the ten provincial agreements all signed and that has been done in record time.

Now we are beginning to get the first of the applications in. So very shortly we should have shovels in the ground and we will have these projects under way and the jobs being created and the economic stimulus that comes from that started.

We are going to be analysing the information on an ongoing basis. On every application we ask about the jobs created, the economic impact, where the funds are coming from. We have a fair detailed bit of information. As we go, we'll be accumulating it and analysing it and determining what value we are getting from the program.

That puts us in a position where we might be able to make adjustments and take corrective action, if necessary, at any given time. That's the value of trying to develop this information on an ongoing basis.

As more details become available on how we're going about this and what in fact we're gaining from it all, I'll be happy to provide the information.

M. Daviault: Ma deuxième question concerne l'évaluation du programme. Dans les rencontres que j'ai eues avec les représentants de la Fédération canadienne des municipalités et de l'Union des municipalités du Québec, des chiffres ont émané de ces organismes. On parle d'une demande de 15 milliards de dollars en 1985-1987, demande qui a été réévaluée en 1993 à 20 milliards de dollars, pour assurer la compétitivité de nos villes au niveau des infrastructures.

[Traduction]

A-t-on évalué la TPS et l'impôt sur le revenu que produiront ces emplois?

M. Eggleton: Évidemment, le nombre d'emplois à ce stade-ci ne sont que des estimations. Le nombre véritable d'emplois et la valeur réelle de la TPS et de l'impôt sur le revenu dépendront des travaux qu'on nous proposera.

Il est certain que nous voulons analyser ces questions de près de manière à pouvoir au bout du compte évaluer le programme de manière à déterminer et à calculer le résultat de ces dépenses et leurs avantages dans les domaines dont vous avez parlé, notamment le nombre précis d'emplois créés.

Mr. Daviault: Regarding the infrastructure program, the minister has certainly noticed that our comments in the House on that topic had more to do with the type of relationship between the three levels of government than with the program itself. I will remind the committee that the Bloc Québécois also has an infrastructure program in its platform. Certainly, it is not as central to our platform as to the Liberal Party's, but, for us, this is a program with an interesting impact on the short term economy.

You mentioned program evaluation. I would like you to develop this point. When could this be done and what could this mean for a committee such as ours?

M. Eggleton: Je n'ai pas toute l'information sur ce point à l'heure actuelle. Il va sans dire que la priorité pour le moment est de lancer le programme. Les 10 ententes avec les provinces sont signées, et cela s'est fait en un temps record.

Nous commençons maintenant à recevoir les premières demandes. Dans très peu de temps, donc, les pics devraient commencer à creuser le sol; des travaux seront en cours et des emplois auront été créés, ce qui relancera l'économie.

L'information sera analysée au fur et à mesure. Chaque demande est accompagnée de questions sur les emplois créés, les répercussions économiques, l'origine des fonds. Nous avons des renseignements passablement détaillés. Au fur et à mesure, nous allons accumuler ces renseignements, les analyser et déterminer les avantages que nous tirons du programme.

Ainsi armés, nous pourrions apporter des modifications et des rectifications, au besoin, en tout temps. C'est cela l'avantage que présente le rassemblement de l'information au fur et à mesure.

Au fur et à mesure que ces renseignements nous parviendront sur la façon de procéder, sur ce que nous en retirons, je me ferai un plaisir de les communiquer.

Mr. Daviault: My second question has to do with program evaluation. Some figures came out of the meetings I had with representatives from the Federation of Canadian Municipalities and *L'Union des Municipalités du Québec*. There have been references to a demand for \$15 billion in 1985-1987, increased to \$20 billion in 1993, to ensure competitiveness in our cities in terms of infrastructure.

[Text]

[Translation]

• 1615

Je représente un comté montréalais et vous représentez un comté torontois. Au départ, le programme portait sur la rénovation d'infrastructures de base locales. Les choses étant ce qu'elles sont, les gouvernements n'ayant pas de fonds et le programme étant à peu près une des seules initiatives importantes, nous avons fait face à un lobbying important de la part des municipalités pour inclure tout type de projet. On ne peut pas ne pas être sensible à cette dimension-là.

Toutefois, si on tient pour acquis que la rénovation d'infrastructures de base est un élément essentiel au développement de la compétitivité de nos villes centres, comme la vôtre et la mienne, ou même d'autres ville régionales, un investissement de 2 milliards de dollars du gouvernement fédéral développera-t-il une masse critique importante et nécessaire pour résoudre ces problèmes-là?

Si la Fédération canadienne des municipalités a fait du lobbying pendant 10 ans et plus pour qu'un gouvernement fédéral et un autre s'intéressent à son programme, quand un autre gouvernement sera-t-il intéressé à réinvestir dans les infrastructures, sinon passé l'an 2000?

Jusqu'à quel point les mesures d'évaluation du programme vont-elles nous permettre d'évaluer son impact sur la masse critique des infrastructures dans nos villes centres?

Mr. Eggleton: I appreciate the question. I think it's a good one. I have, fortunately, a fair bit of history with this program because I was a member of the board of directors of the Federation of Canadian Municipalities when we put the program together back in the 1980s.

Municipalities were concerned about the deterioration of their infrastructure at that time. They saw what was happening in the United States with the roads and the sidewalks and the sewer systems and how that was affecting the inner cities, how that, combined with crime and other problems of insufficient housing, was badly damaging, resulting in decay in the central cores of many cities. Municipalities across the country said they didn't want that to happen here, so that's what gave the program its start.

However, since then infrastructure that helps create jobs, helps create economic stimulus, has come to embrace a wider range of projects. Indeed, the nature of our economy is changing. We're moving out of the industrial age into the age of information and knowledge, and perhaps a different kind of infrastructure.

This is what we said during the election campaign. The municipalities, of course, had been wanting this since the mid-1980s. Provinces by the end of the decade had pretty well been on board. Of course, all our governments have changed since. The previous federal government never would do it.

Our party indicated support for the program, and it became a major part of our platform in the last election. Now we're implementing it, but what we said in that election campaign was that we would look to the priorities as identified by local government, as identified by the municipalities. We wouldn't just say it's limited to roads, sewers and sidewalks, traditional infrastructure; we would listen to what their priorities are, and that's what we're doing in this program.

I represent a Montreal riding and you a Toronto riding. Initially, the program was focused on local infrastructure renewal. Things being what they are, that is governments having no funds and the program being more or less the only major initiative, we faced a lot of lobbying coming from the municipalities to include all kinds of projects. You cannot discount this side of things.

However, if you take for granted that basic infrastructure renewal is an essential element to developing competitiveness in major centres, yours and mine, or even other regional centres, will a federal investment of \$2 billion create the required critical mass to solve these problems?

If the Federation of Canadian Municipalities had to lobby for 10 years and more for any federal government to show interest in its program, when will another government be interested in investing again in infrastructure? Some time after the year 2000?

To what extent will program evaluation succeed in measuring the impact on the critical mass of infrastructure in our major centres?

M. Eggleton: J'apprécie votre question. C'est une bonne question. Heureusement, il y a longtemps que je suis associé à ce programme puisque je siégeais au conseil d'administration de la Fédération canadienne des municipalités lorsque nous avons créé le programme dans les années 1980.

À cette époque, les municipalités s'inquiétaient de voir leur infrastructure se détériorer. Elles avaient vu ce qui s'était passé aux États-Unis, la détérioration des routes, des trottoirs et des égouts, les effets de cette détérioration sur le centre-ville. Tout cela, conjugué à la criminalité et au manque de logements était à l'origine du délabrement du noyau urbain de nombreuses villes. Des municipalités de partout au Canada voulaient que cela ne se produise ici et c'est ainsi que le programme a vu le jour.

Depuis, par infrastructure créatrice d'emplois et moteur de l'économie, on entend un éventail de travaux plus vaste. De fait, c'est la nature de notre économie qui change. Nous quittons l'ère industrielle pour entrer dans l'ère de l'information, ce qui suppose peut-être un autre type d'infrastructure.

C'est ce que nous avons dit pendant la campagne électorale. Les municipalités, évidemment, réclamaient cela depuis le milieu des années 1980. À la fin de la décennie, les provinces s'étaient à peu près toutes rangées de leur côté. Évidemment, tous les gouvernements ont changé depuis. Le gouvernement fédéral précédent n'aurait jamais voulu.

Notre parti s'est dit en faveur du programme et cela a été l'un des principaux articles de notre programme électoral pendant la dernière campagne. Aujourd'hui, nous le mettons en place mais pendant cette campagne nous avons bien dit que nous allions examiner les priorités fixées par les autorités locales, c'est-à-dire les municipalités. Cela n'allait pas se limiter aux routes, aux égouts et aux trottoirs, l'infrastructure traditionnelle; nous allions écouter leurs priorités à elles et c'est ce que nous faisons ici.

[Texte]

There is one other thing. The Federation of Canadian Municipalities, of course, would like it to have been more. I'm sure municipalities would like it to be more to do more for the support of the infrastructure, the renewal of the infrastructure, the addition to the infrastructure, as you pointed out.

We have indicated that we will review this program at the end of its mandate, the end of the two-year period, to determine whether we continue with it, to determine whether we do something else. Of course a lot of that will depend upon the funds that are available. But I must say that while I know a lot more money could be spent on infrastructure, generally in Canada we've kept our infrastructure perhaps in better shape than some countries have kept theirs, so we've got a better jumping-off point for that.

I'm sure that at the end of this program the municipalities will be back saying they still need more to help ensure their future competitiveness, productivity, attraction for investment, and quality of life.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): I'd like to return to the question of public service wage freezes. I, as well as Mr. Bellemare, have a large number of public servants in my riding. I support the objective of job security as opposed to lay-offs.

But one issue that has been raised quite vigorously with me by public servants is the question of freezing the incremental raises within the bands. It's been suggested that this is unfair to younger employees and new hires in particular, who have not reached the top of their band of incremental wage increases. I just wondered if that had been taken into consideration when the decision was being made or if you agree that it should be a significant concern for these public servants.

Mr. Eggleton: We were finding that during the years we had a wage freeze in effect and up until this point in time the wage bill was still increasing by an average of over 3 per cent, I believe, which kind of astonished me because I was told it was a 0 per cent increase—except for one year when it was 3 per cent—and yet it's been increasing. That's been because of these increments.

There are other reasons as well. For example, people advance to new jobs and to different categories, and of course they're going to get more money as a result of that. This measure freezes the increments within the category they're presently in.

Again, it's necessary to do this in order to bring government expenditure down. It's not the only area, of course, where we have asked for a contribution to help reduce expenditures. I think all parts of society in this country have been affected by the budget with respect to reduction measures.

In total these reduction measures are bigger than any reduction measure plan that has been brought in in the last decade, as my colleague the Minister of Finance indicated in his budget statement. We tried to be as fair and equitable as possible in terms of seeking those contributions from different segments of society but also understanding that our goal is to bring the deficit down to 3 per cent of GDP in three years.

[Traduction]

Il y a une autre chose. La Fédération canadienne des municipalités en voudrait davantage, cela va sans dire. Elle voudrait que le programme soit plus important pour être capable de faire davantage en faveur d'une infrastructure, ses rénovations, son parachèvement, comme vous l'avez dit.

Nous avons dit que nous allions revoir le programme au bout de ses deux années d'existence pour déterminer si nous allons le conserver ou si nous le remplacerons. Évidemment, cela dépendra en bonne partie des fonds que nous aurons à notre disposition. Mais je dois dire que même si je sais que beaucoup plus d'argent pourrait aller à l'infrastructure, il reste que dans l'ensemble au Canada nous avons maintenu notre infrastructure en meilleur état que dans d'autres pays, si bien que nous partons avec une longueur d'avance.

• 1620

Je suis certain, qu'au terme de ce programme, les municipalités reviendront nous dire qu'il leur en faut encore davantage pour rester compétitives, productives, pour attirer les investissements et pour maintenir la qualité de vie.

M. Murray (Lanark—Carleton): J'aimerais revenir sur la question du gel des salaires des fonctionnaires. Comme M. Bellemare, j'ai un grand nombre de fonctionnaires dans ma circonscription. Je suis en faveur de l'objectif de la sécurité de l'emploi par rapport aux mises à pied.

Toutefois, il y a une question dont m'ont entretenu avec beaucoup de vigueur les fonctionnaires: le gel des augmentations d'échelon. Certains ont dit que c'est injuste pour les employés plus jeunes et pour les nouveaux venus, qui ne sont pas encore parvenus au sommet de leur échelle. Est-ce qu'on en a tenu compte lorsqu'on a pris la décision? Pensez-vous au contraire que les fonctionnaires ont lieu d'être préoccupés?

M. Eggleton: Nous avons constaté que pendant les années de gel des salaires et jusqu'à aujourd'hui, la masse salariale continuait d'augmenter de plus de 3 p. 100 en moyenne, je crois. J'ai été renversé puisqu'on avait parlé d'une augmentation nulle, sauf pour une année où le chiffre était de 3 p. 100, et pourtant l'augmentation a continué. L'explication, c'était ces augmentations d'échelle.

Il y a aussi d'autres raisons. Par exemple, les gens prennent de nouveaux emplois, dans une catégorie différente. Évidemment, cela se traduit par une augmentation de salaire. Cette décision gèle les augmentations d'échelon à l'intérieur de la catégorie à laquelle ils appartiennent.

Encore une fois, il est nécessaire de procéder ainsi pour faire baisser les dépenses du gouvernement. Ce n'est pas le seul secteur, évidemment, où nous avons demandé que les gens fassent leur part pour réduire les dépenses. Tous les secteurs de la société sont mis à contribution par le budget dans le but de réduire les dépenses.

En tout, ces mesures de réduction sont plus importantes que tout autre plan d'austérité imposé depuis dix ans, comme mon collègue le ministre des Finances l'a indiqué dans sa présentation du budget. Nous avons essayé d'être aussi justes et équitables que possible en mettant à contribution les différents secteurs de la société, sachant que notre objectif est de ramener le déficit à 3 p. 100 du PIB en trois ans.

[Text]

As I said earlier, we are quite concerned about our relations with our employees. We feel they haven't been what they should have been for quite a number of years. As the minister responsible for the Treasury Board, I'm determined to build a new relationship with our employees and their bargaining agent representatives.

I'm entering upon a consultation process that is more extensive than has existed for some period of time. I think there are still a lot of areas of concern to them, which we can discuss with our unions, and I want to build this new relationship.

I would also like to see us get back to full collective bargaining as quickly as possible. We can certainly do partial bargaining on different issues now. We obviously can't do it on the pay increases, but in the budget announcement we have left the door open with respect to looking for efficiencies within the programs of the government and have asked for the help of our employees and our unions. As we are able to find some of these efficiencies, hopefully we could then shorten the period of this wage freeze or in some other way benefit our employees as a result of helping us define those efficiencies. So we are anxious to get back just as quickly as we can to full collective bargaining.

But it was a necessary measure as a result of our deficit reduction aims and one that, given the choices, we felt was the lesser of the evils, so to speak.

Mr. Epp: I would like to come back to the infrastructure, if I may, since we didn't quite get finished before.

• 1625

I have a little bit of difficulty in understanding exactly the philosophy behind this program, since there really is only one taxpayer. I know I'm here to represent the good of all of Canada, and to a certain degree I'm ready to do that. I believe that Albertans have done that over the years in good measure, in the sense that we have contributed a great deal of money that has then been transferred in various forms to other so-called have-not provinces. But I really wonder about the effectiveness of taking \$2 billion out of the taxpayers' pockets.

I guess that in a sense we're using another form of transferability: we're transferring that bill to our children and grandchildren, because with the \$40 billion—or \$39.7 billion—deficit, it could rightly be argued that even though you're talking of transferring this money that would have been spent elsewhere, the fact of the matter is that in order to get the actual money it will still have to be borrowed, since it adds to our total bill of \$39.7 billion. So that's borrowed money at the federal level.

I speak particularly about our scene in Alberta, but I understand that all provinces are running deficit budgets, and I know that the municipalities are. I talked to some of the local government leaders in my constituency two weeks ago, and several of them said that they could not participate in this program because of the fact that the moneys available from the provinces are going down. In order just to keep on operating their schools at an acceptable level, they cannot incur more debt and more payments, payments of interest as well as servicing a debt that's incurred. Because they have no surplus—it has been used up—they really can't participate in this infrastructure program, yet we are still being asked to pay for it.

[Translation]

Comme je l'ai dit plus tôt, nous portons un grand intérêt à nos relations avec nos travailleurs. Nous estimons que, depuis plusieurs années, elles ne sont pas ce qu'elle auraient dû être. En ma qualité de ministre responsable du Conseil du trésor, j'ai la ferme intention de nouer de nouvelles relations avec nos employés et leurs agents négociateurs.

J'entreprends un processus de consultation plus ambitieux que jamais. Il reste encore un grand nombre de questions qui les inquiètent, dont nous discuterons avec les syndicats. Je tiens à consolider ces nouveaux rapports.

Je voudrais que l'on revienne le plus tôt possible à la négociation collective à part entière. Sur certaines questions, il est évidemment possible de négocier. Ce n'est pas possible pour les augmentations de salaire, mais dans le discours sur le budget nous avons laissé la porte ouverte à des gains d'efficacité dans certains programmes du gouvernement et nous avons demandé l'aide des employés et des syndicats. Au fur et à mesure que nous réaliserons ces gains d'efficacité, j'espère qu'il sera possible de raccourcir la période de gel salarial ou de compenser nos employés autrement. Nous tenons donc à revenir le plus tôt possible à la négociation collective à part entière.

Mais pour réduire le déficit, c'était nécessaire et, devant l'alternative, nous avons pensé qu'il s'agissait du moindre de deux maux.

M. Epp: J'aimerais revenir sur l'infrastructure, si vous me le permettez, puisque nous n'avons pas tout à fait vidé la question.

Je comprends mal la philosophie qui sous-tend ce programme puisqu'il n'y a en réalité qu'un contribuable. Je sais que je suis ici pour représenter tout le Canada et je suis prêt à le faire dans une certaine mesure. J'estime aussi que les Albertains ont fait leur part et qu'ils ont beaucoup contribué aux sommes d'argent qui ont été versées aux provinces qu'on dit pauvres. Je me demande si c'est une bonne idée d'aller prendre encore deux milliards de dollars dans les poches des contribuables.

En fait, il s'agit d'une autre forme de transfert: nous transférons la facture à nos enfants et à nos petits enfants car, avec un déficit de 40 milliards de dollars—ou 39,7 milliards de dollars—on pourrait faire valoir que, bien que vous disiez utiliser de l'argent qui aurait été dépensé ailleurs, il n'en reste pas moins que cet argent devra être emprunté et qu'il s'ajoutera à notre déficit de 39,7 milliards de dollars. C'est de l'argent que le gouvernement fédéral empruntera.

Je connais mieux l'Alberta, mais je crois savoir que toutes les provinces ont des déficits budgétaires, comme les municipalités d'ailleurs. Il y a deux semaines, dans ma circonscription, je me suis entretenu avec des dirigeants municipaux et plusieurs m'ont dit qu'ils ne pourraient participer à ce programme parce que les sommes que les provinces peuvent leur verser ne cessent de baisser. Seulement pour faire fonctionner les écoles à un niveau respectable, ils doivent s'endetter davantage et, du coup, payer ces dettes ainsi que les intérêts. Étant donné qu'ils n'ont aucun excédent—ce qu'ils avaient déjà été utilisé—they ne peuvent participer à ce programme d'infrastructure; or, on leur demande d'en payer les frais.

[Texte]

I just wonder whether people in your department have done some study of the effect of this increased indebtedness and what it will do in the long term as well as the short term.

Mr. Eggleton: We're not asking any municipality to go into debt if they don't want to. We're not asking any municipality to participate in this if they don't want to. However, every indication is that we're not going to have any shortage of applications to take up the funds.

Mr. Epp: I know.

Mr. Eggleton: Remember that municipalities started the program. This program started through their umbrella organization, the Federation of Canadian Municipalities, because they recognized that in order to attract investment, to attract private sector dollars, and to be competitive they're going to have to keep up their infrastructure. People aren't going to come and live here, people are not going to invest here, if they see the kind of deterioration that has plagued many cities in the United States. They recognize that. Even the ones who will go into debt for this, which is their choice, recognize that in fact it is a good investment in their future. Infrastructure always has been.

For infrastructure at this point in time, when so many people are unemployed and so many construction companies can't get enough work, the pencils have never been sharper. Now is the time to get good prices; now is the time to be able to develop these kinds of programs. I think a lot of municipalities are recognizing this.

And all the provinces are—

Mr. Epp: Yes, I know.

Mr. Eggleton: —including the Premier of Alberta. The Premier of Alberta has embraced this program, and you know what he thinks about deficit reduction and how important he puts that aim. But they recognize that this has to do with investing in our future.

It also has to do with creating jobs now, getting people back to work. In the election campaign people were saying that we've got to get the deficit under control, but more than anything else I was hearing them saying that it's time to get people back to work in this country, that we've suffered for too long. At just about every door you'd go to, somebody in that house or somebody in their family or somebody who was a friend of theirs was unemployed.

They want to see a sense of hope, a direction of things. They want to see the construction cranes or whatever it is that shows and demonstrates that the economy is moving again, that kind of stimulus.

So those become the two pillars of this program: our future in terms of our competitiveness, in terms of our attraction of investment, and our quality of life in our communities, which is what the municipalities wanted in the first place and still recognize overwhelmingly is the most important part of this; and, as we said in the election campaign, getting Canadians back to work.

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Bonjour, monsieur le ministre. Bienvenue à notre Comité. Je voudrais vous poser une question à propos des infrastructures.

[Traduction]

Les fonctionnaires de votre ministère ont-ils étudié les effets à court terme et à long terme de cet endettement accru?

M. Eggleton: Nous ne demandons pas aux municipalités de s'endetter si ce n'est pas ce qu'elles souhaitent. Nous ne demandons pas aux municipalités de participer au programme si elles ne le veulent pas. Cependant, tout indique que nous ne serons pas à court de demandes mais plutôt à court de fonds.

M. Epp: Je le sais.

M. Eggleton: N'oubliez pas que ce sont les municipalités qui ont lancé le programme. Elles ont mis ce programme sur pied par l'entremise de leur organisation cadre, la Fédération canadienne des municipalités, car elles savaient que, pour attirer des investissements et le financement du secteur privé et pour être compétitives, elles devaient entretenir leur infrastructure. Personne n'ira vivre ou investir dans une localité qui se détériore comme certaines villes des États-Unis. Nos municipalités ont reconnu ce fait. Même les villes qui s'endetteront pour participer au programme, celles qui feront ce choix, reconnaissent qu'elles investissent en fait dans leur avenir. Les infrastructures l'ont toujours été.

Les infrastructures sont très populaires en cette période où tant de gens sont sans emploi, ou tant d'entrepreneurs en construction ne peuvent trouver du travail. À l'heure actuelle, nous pouvons avoir de bons prix. C'est donc le moment idéal de mettre sur pied ce genre de programme. C'est ce que reconnaissent bon nombre de municipalités.

Toutes les provinces. . .

M. Epp: Oui, je le sais.

M. Eggleton: . . .Y compris le premier ministre de l'Alberta. M. Klein a appuyé ce programme et vous savez comme moi quelle importance il accorde à la réduction du déficit. Les premiers ministres ont compris qu'il s'agissait d'investir dans notre avenir.

Il s'agit aussi de créer des emplois dès maintenant, de remettre les gens au travail. Pendant la campagne électorale, les gens nous ont dit qu'il fallait maîtriser le déficit, mais ils nous ont surtout dit que le temps était venu de remettre les Canadiens au travail, que les souffrances avaient assez duré. Peu importe à quelle porte vous frappez, il se trouvait quelqu'un dans ce foyer ou dans cette famille ou dans son entourage qui était au chômage.

Les gens veulent qu'on leur redonne espoir, ils veulent savoir où ils s'en vont. Ils veulent voir les grues et toutes ces choses qui prouvent que l'économie est en pleine relance.

Ce sont donc là les deux piliers du programme: assurer notre avenir par le biais de la compétitivité, en attirant des investissements, en améliorant la qualité de la vie dans nos collectivités, ce que les municipalités ont toujours voulu et considèrent comme étant de la première importance; et, comme nous l'avons dit pendant la campagne électorale, remettre les Canadiens au travail.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Good afternoon, minister. Welcome to our Committee. I would also like to ask you about the infrastructure program.

[Text]

[Translation]

• 1630

Vous avez les infrastructures municipales. Est-ce qu'à l'intérieur de cela, il y a une division dans laquelle on pourrait présenter un projet pour ajouter à un hôpital un centre d'autonomie de la personne, ce qui n'existe pas au Québec? Si l'hôpital est déjà en mesure d'obtenir 70 p. 100 du montant, est-il possible d'aller chercher le reste dans ce programme d'infrastructures? Je pense qu'il y a quelque chose pour la technologie. Est-ce qu'à l'intérieur de cela, il y a quelque chose pour des programmes spéciaux ou des infrastructures spéciales?

Mr. Eggleton: It's quite possible. The definition of infrastructure we're using is physical capital assets that are instrumental in the provision of public service. That is pretty broad. And we've indicated that the projects would be on the basis of local priorities. In some cases provincial governments are funding two-thirds as opposed to one-third, and we're helping them meet some provincial priorities as well in some provinces. It varies across the country. By and large it's the one-third, one-third, one-third kind of program.

A hospital may not necessarily come under the jurisdiction of a municipality, but it could either through the province or to the municipality plead its case and ask that it be put forward as a project. In Ontario, for example, 15% of the money allocated in the province is going to come from schools, either from the school boards or from some of the universities. They'll be a part of the program as well. In Quebec about 20% of the program is going to be funded two-thirds by the Province of Quebec, and there will be various projects they will undertake more directly than through the one-third, one-third, one-third part of the program. There are opportunities for other kinds of projects and other entities like hospitals and school boards to be a part of this.

They'll either have to get their municipalities on side to put it forward to the province, or they'll go directly to the province.

The Chairman: Mr. Minister, do you know whether there is enough slack in the system to absorb this kind of \$6 million program over a period of two years without driving prices up extremely?

Mr. Eggleton: I don't believe so. I think it's an important program. It's modest in some respects. Certainly the Federation of Canadian Municipalities would prefer a lot bigger infusion of dollars, but I think we have to balance everything out. We're taking a balanced approach to economic planning and fiscal management, and I think in that respect it's somewhat moderate in terms of the dollars, but I think what we'll gain from it will be enormous. It will be a feeling and a change of direction. It will be actual jobs, 60,000, or 120,000 jobs indirectly, and I think it will help stimulate other sectors.

There'll be spin-offs. In Metropolitan Toronto, for example, they're talking about a trade centre. There's where there'll be spin-offs into the hospitality sector, support for trade activities, so I think beyond the investment there will be very substantial gains in terms of job opportunities as well as, of course, attraction of further investment, spin-offs and greater competitiveness.

There are municipal infrastructures. Within these, could we submit a project in order to add to a hospital a life-skills centre, since those centres don't exist in Quebec? If the hospital can already get 70% of the money it needs, could it try to get the rest from the infrastructure program? I think that something is provided for technology. Within that envelope, if there is something for special programs or infrastructures?

M. Eggleton: C'est possible. Selon notre définition, les infrastructures sont des immobilisations corporelles servant à la prestation de services publics. C'est une définition plutôt vaste. Nous avons déjà indiqué que les projets seraient approuvés selon les priorités locales. Les gouvernements provinciaux financent certains projets aux deux-tiers plutôt qu'au tiers, et nous aidons aussi les provinces à respecter certaines de leurs priorités, lesquelles varient d'une région à l'autre. En général, chacun des trois paliers de gouvernement contribue de façon égale au programme.

Les hôpitaux ne relèvent pas nécessairement des municipalités, mais, en l'occurrence, la province ou la municipalité pourrait soumettre ce genre de demande. En Ontario, par exemple, 15 p. 100 de la somme affectée à cette province proviendra des écoles, c'est-à-dire des conseils scolaires et des universités. Les écoles participeront donc au programme. Au Québec, environ 20 p. 100 des projets seront financés aux deux-tiers par la province, et d'autres seront financés encore plus directement par le palier provincial. Il est donc possible de solliciter la participation d'autres organisations telles que les hôpitaux et les conseils scolaires.

Mais ces organisations devront s'adresser directement à leur province ou faire leur demande par l'intermédiaire de la municipalité.

Le président: Monsieur le ministre, croyez-vous que l'économie puisse supporter un programme de 6 millions de dollars sur deux ans sans qu'il en découle une flambée des prix?

M. Eggleton: Oui, je le crois. C'est un programme important, vous savez, même s'il est modeste à certains égards. Il est certain que la Fédération canadienne des municipalités aurait souhaité une injection plus importante de fonds, mais il nous faut assurer l'équilibre. J'estime que notre gestion financière et notre planification économique sont équilibrées et que la somme que nous avons affectée à ce programme est modérée mais qu'elle générera des gains énormes. Ce programme nous donnera une nouvelle orientation et une confiance renouvelée. Il créera 60 000 emplois, ou 120 000 emplois indirectement, et contribuera, je crois, à stimuler d'autres secteurs.

Il y aura des retombées certaines. Dans la région métropolitaine de Toronto, par exemple, on parle d'un centre du commerce. Cela sous-entend des retombées dans le secteur de l'accueil et du soutien des activités commerciales. Notre investissement devrait susciter des gains très importants sous forme d'emplois et, bien sûr, sous forme d'investissements additionnels, de retombées économiques et de compétitivité accrue.

[Texte]

M. Daviault: Toujours sur la question des infrastructures, la question de mon honorable collègue soulève le danger d'une définition large des infrastructures. Selon ma compréhension de l'entente, pour Québec, il serait pratiquement impossible que des hôpitaux ou des services hospitaliers puissent être inclus dans le programme, mais on a entendu parler d'un projet de salle de concert à Rimouski. Je lisais dernièrement un article qui parlait d'une rénovation possible du Saddledome à Calgary dans le cadre du programme des infrastructures. J'espère juste que Me Aubut, le président des Nordiques, n'aura pas l'idée de vouloir faire financer son nouveau colisée par le programme des infrastructures. À un moment donné, à force de gonfler le ballon, il n'y aura plus de masse critique dans le programme.

[Traduction]

Mr. Daviault: On the infrastructure program again, my hon. colleague's question raises the danger of too broad a definition of infrastructure. It is my understanding, that according to the agreement for Quebec, it would be practically impossible to include hospitals or hospital services in the program, but there was some talk about a concert hall in Rimouski. I recently read in an article that the Saddledome in Calgary might be renovated with money from the infrastructure program. I just hope that Mr. Aubut, president of the Quebec Nordiques, will not think of funding his new coliseum through the infrastructure program. If the program is spread too thinly, it might lose its critical mass.

• 1635

Ma question porte sur les infrastructures de base.

Un de mes honorables collègues soulignait le fait que, dans certaines régions du Canada qui sont plus nouvelles, les infrastructures ont peut-être moins besoin d'être rénovées. À Montréal, une bonne partie des infrastructures sont désuètes. Dans le sud-ouest de l'île de Montréal, qui est un des berceaux du développement économique du Canada, il y a encore aujourd'hui des infrastructures souterraines d'égouts qui datent du XIX^e siècle. À Montréal, les besoins en infrastructures sont évalués à environ 2 milliards de dollars, uniquement pour la ville de Montréal.

Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu d'ajouter une dimension quant à la vétusté des infrastructures dans l'allocation de fonds, pour ramener un peu ce projet vers la base?

Mr. Eggleton: Again, we're looking to the municipalities to tell us what their priorities are in consultation with the provinces.

You might be interested to know that what we are hearing to this point is that probably about 70% or more of the projects that will be submitted will be the traditional infrastructure projects: roads, sewers, sidewalks, water treatment plants, etc. That is where most municipalities have identified their greatest need.

You mentioned the concert hall in Rimouski. If that's what they see as a local need and they can show the kinds of jobs that are being created... The arts industry creates a lot of jobs. It's very labour-intensive, so there could be very considerable value for the economy there.

I don't know about the Saddledome in Calgary, although we'll wait to see if that one comes forward. By press reports this morning, I think it might not come forward through the council. We're not in the business of supporting professional sports or building luxury boxes or anything like that. If there are other aspects of that project that have to do with economic development, we'll have to have a good look at them, but I'm not even sure this particular project is coming forward.

You asked about hospitals in Quebec. I should introduce George Anderson, who is responsible for the program for me on the staffing level. Perhaps he can answer a bit more about the agreement with respect to Quebec and hospitals.

My question is about basic infrastructure.

One of my colleagues pointed out that, in some regions of Canada which are more modern, the infrastructure does not really need up grading. In Montreal a good part of the infrastructure is obsolete, in the southwest of Montreal Island, which was the cradle of economic development for Canada, the underground infrastructure for sewers dates back to the 19th century. It is believed that the City of Montreal alone would need \$2 billion to renew its infrastructure.

Shouldn't you take into account the obsolescence of infrastructure when allocating funds so that the program addresses more basic needs?

M. Eggleton: Encore une fois, ce sont les municipalités, en collaboration avec les provinces, qui devront nous dire quelles sont leurs priorités.

Fait intéressant, jusqu'à présent, au moins 70 p. 100 des projets qui ont été présentés sont des projets d'infrastructure traditionnelle: routes, égouts, trottoirs, usines de traitement des eaux, etc.. Selon les municipalités, c'est là que les besoins sont les plus grands.

Vous avez parlé d'une salle de concert à Rimouski. Si on considère que c'est ce dont a besoin la localité et que cela créera des emplois... Le secteur des arts crée beaucoup d'emplois. C'est une industrie à fort coefficient de main-d'oeuvre et une salle des concert pourrait être d'une valeur considérable pour l'économie de cette région.

J'ignore ce qu'il en est du Saddledome de Calgary; nous ne savons pas si ce projet nous sera présenté. D'après ce qu'en disaient les journaux de ce matin, je ne crois pas qu'il sera présenté par l'entremise du conseil. Notre objectif n'est pas de soutenir le sport professionnel ou de construire des loges, etc. Si ce projet peut contribuer au développement économique de Calgary, nous en tiendrons compte, mais je ne suis pas sûr qu'il nous sera présenté.

Vous avez posé une question sur les hôpitaux du Québec. Permettez-moi de vous présenter George Anderson, le fonctionnaire responsable du programme. Il pourra peut-être vous donner plus détails sur l'entente qui est intervenue avec le Québec et sur les hôpitaux.

[Text]

Mr. George Anderson (Executive Director, Office of Infrastructure, Treasury Board of Canada): Thank you, Minister.

Je pense que le député a raison. Dans l'annexe de l'accord avec le Québec, il y a une définition de tous les genres d'infrastructures qui sont admissibles dans la partie de 80 p. 100 du programme qui est allouée aux municipalités. Les hôpitaux ne sont pas parmi les genres d'infrastructures identifiées dans cette annexe.

Cela dit, il y a une possibilité, sans doute très minime, que la province, dans l'autre 20 p. 100 du programme, fasse des propositions dans le secteur de la santé.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): To the minister, first I want to make a couple of comments if I may. I am one who is 100% behind this infrastructure program. As you can see around the table, there is a lot of hot interest in the infrastructure program. We've talked almost exclusively about this program.

Coming from a large household that is mainly employed in the construction trades and the union trades, I can tell you that this is a welcome relief for men and women who work in this area. They embrace this wholeheartedly and are so happy to see it.

With the estimate of 120,000 jobs, I'm very interested, as is my colleague across the way here, in the process of finally the accountability, of what we really do create. Quite frankly, I believe we will create many more than 120,000 jobs out of this project. I really, truly do. I'm very interested in that process when you get down to there.

I'm also interested in the process, and hope it will be involved in that end product, of figuring out the amount of money you will have saved by employing people and taking them off UIC or welfare, where many of these people currently are, sitting at home extremely unhappy. I hope that will be incorporated into the process of accountability towards the end of the project. I think it has to be.

• 1640

My question to you, Mr. Minister, is this. When this project was first introduced through the Liberal campaign, it was felt in Ontario that Jobs Ontario had an infrastructure component of dollars. Can we be assured the money they're putting in now are new dollars, or are some of them the same dollars that were pledged to this Jobs Ontario program? If you could comment on that for me, I would be pleased.

Mr. Eggleton: The Province of Ontario is implementing their part of the program through Jobs Ontario. All of our agreements with the provinces, including the Province of Ontario, clearly state that incrementality is key in the program as far as the criteria are concerned. That incrementality applies to them and it applies to the municipalities. We are not interested in funding a project that was going to go ahead anyway. We are not interested in a project that previously was getting 50% provincial, 50% municipal, and they decided to cut back, to let us come in there and do it.

[Translation]

M. George Anderson (directeur exécutif, Bureau des infrastructures, Conseil du Trésor du Canada): Merci, monsieur le ministre.

I think that the member is right. In the appendix to the agreement with Quebec, there is a definition of all kinds of infrastructure eligible to the 80% share of the program allocated to municipalities. Hospitals are not part of the infrastructure identified in that appendix.

That being said, it is still possible, even if not very probable, that the province submits proposals for the health sector in the other 20% share of the program.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Monsieur le ministre, j'aimerais d'abord faire deux ou trois commentaires. Je compte parmi les partisans de ce programme d'infrastructures. Comme vous avez pu le constater, tout le monde ici s'intéresse vivement à ce programme. Cet après-midi, nous avons parlé presque exclusivement de cela.

Je viens moi-même d'une grande famille dont les membres travaillent surtout dans la construction et les métiers connexes, et je peux vous dire que ces hommes et ces femmes sont très soulagés. Ils sont très enthousiasmés par ce programme.

Étant donné qu'on estime à 120 000 le nombre d'emplois qui seront ainsi créés, je m'intéresse beaucoup, comme mon collègue d'en face, à la façon dont on comptabilisera les emplois qui auront vraiment été créés. En toute honnêteté, je dois vous dire que j'estime que ce programme entraînera la création de bien plus que 120 000 emplois. Je le crois sincèrement. Je serais très intéressée à voir comment vous déterminerez ce nombre.

J'aimerais aussi savoir comment vous déterminerez combien d'argent aura été épargné en raison du fait que tous ces gens qui sont actuellement prestataires de l'assurance-chômage ou de l'aide sociale, tous ces gens qui sont malheureux de rester à la maison, pourront enfin travailler. J'espère qu'on tiendra compte de ce facteur dans la comptabilité qui sera faite à la fin du programme. À mon sens, il faudrait le faire.

Ma question est la suivante, monsieur le ministre. Lorsque ce projet a été annoncé dans le cadre du programme des Libéraux, pendant la campagne électorale on a pensé qu'en Ontario le programme «boulot Ontario» comportait un certain montant d'argent destiné aux infrastructures. Pouvez-vous nous assurer que la province va y investir de nouvelles sommes d'argent, ou s'agit-il en partie des fonds qui avaient été promis pour le programme boulot Ontario? J'aimerais avoir vos commentaires.

M. Eggleton: La province de l'Ontario met en oeuvre sa partie du programme par le biais de boulot Ontario. Toutes les ententes que nous avons conclues avec les provinces, y compris l'Ontario, précisent clairement que l'apport de fonds supplémentaires est un élément-clé du programme, un critère. Cela vaut pour elle tout comme pour les municipalités. Nous n'avons pas l'intention de financer un projet qui aurait été mis en oeuvre de toute façon. Nous ne sommes pas intéressés à participer à un projet qu'une province et une municipalité devaient financer à parts égales, mais que nous aurions sur les bras parce qu'ils ont décidé de réduire leurs dépenses.

[Texte]

We are interested in jobs being created over and above the jobs they planned to create, and that means bringing projects forward. Of course, municipalities, certainly in Ontario where most of my municipal-level experience comes from, have five-year capital programs. It is therefore easy to see whether a program was there or not there, and whether it has been moved up a couple of years or so; moving something up or accelerating something is quite acceptable as well. But there are numerous projects they have been wanting to do for years that they are now finally able to put forward. So, indeed, they are incremental projects.

We are watching very carefully the implementation of that agreement with the province and with all the provinces to ensure incrementality.

Mrs. Chamberlain: On the point of five-year project forecasts that the municipalities do have in effect, advancing some of those projects will be acceptable?

Mr. Eggleton: Oh, yes. If they're accelerating a program they were going to do in year five to the current year, or next year, that's fine. That qualifies.

Mrs. Chamberlain: That's great. Thank you.

Mr. Eggleton: I might add that certainly one of the key reasons for putting this program forward, getting people back to work, is also recognizing that by their getting back to work they have become taxpayers rather than drawing on unemployment insurance or drawing on welfare or other government programs. They now become contributors, and that's what they want. They want the dignity of the work and providing for their families, and certainly any way we can help to measure that in terms of the evaluation of this program, we will.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Mr. Minister, I wanted to follow up very quickly and briefly on a number of points that have been made. I wanted to make sure I understood correctly. There is a 2% tax on dental plan premiums that has been imposed by the Province of Ontario? I understood that correctly?

Mr. Eggleton: Yes.

Mr. Duhamel: Are there other similar taxes on health care that you know of?

Mr. Eggleton: In Ontario, or other provinces?

Mr. Duhamel: Otherwise, yes.

Mr. Eggleton: Not that we know of.

Mr. Duhamel: The other point I wanted to raise is with respect to the infrastructure program. I have tried to do a quick calculation and it would seem to me, if my numbers are correct, that it represents roughly, if we were to take the \$2 billion in one year, a \$6 increase in taxes per month per Canadian—roughly \$2 per month per level of government, if one considers the three. Has that calculation ever been made to see how much it represents per Canadian over a period of time? Do we know that? Because if my figures are correct, I am really quite willing to contribute even more to produce 120,000-plus jobs.

[Traduction]

Nous voulons que des emplois soient créés en plus de ceux qui avaient été prévus, ce qui veut dire qu'il faudra accélérer l'exécution des projets. Bien sûr, les municipalités, du moins en Ontario où j'ai acquis le gros de mon expérience à l'échelle municipale, ont des programmes d'immobilisation quinquennaux. Il est donc facile de voir si un programme existait ou non et si son échéance a été rapprochée d'une année ou deux; il serait tout à fait acceptable que l'exécution d'un projet soit accélérée. Il y a aussi de nombreux projets qu'on voulait mettre en oeuvre depuis des années et qui auront finalement le feu vert. Oui, je dirais qu'il s'agit de projets nécessitant l'apport de nouveaux capitaux.

Nous surveillons de très près la mise en application de l'accord avec l'Ontario et avec toutes les autres provinces pour nous assurer qu'il en sera ainsi.

Mme Chamberlain: Vous trouveriez donc acceptable que les municipalités avancent la date d'échéance de certains projets quinquennaux?

M. Eggleton: Oui. Si elles décident de mettre en oeuvre cette année ou l'an prochain un programme qui ne devait entrer en vigueur que dans cinq ans, elles auraient droit à une aide.

Mme Chamberlain: C'est parfait. Merci.

M. Eggleton: Je dois ajouter que l'une des principales raisons d'être de ce programme, qui consiste à remettre les gens au travail, est qu'ils deviendront de ce fait des contribuables au lieu de toucher des prestations d'assurance-chômage, de vivre de l'aide sociale ou de faire appel à d'autres programmes gouvernementaux. Ils contribueront au système, et c'est ce qu'ils veulent. Ils veulent retrouver leur dignité en travaillant et subvenir aux besoins de leur famille, et nous tiendrons certainement compte de l'importance de ce facteur dans l'évaluation du programme.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Monsieur le ministre, je vais revenir très brièvement sur certains points qui ont déjà été soulevés. Je veux m'assurer d'avoir bien compris. La province de l'Ontario impose donc une taxe de 2 p. 100 sur les cotisations au régime de soins dentaires? Est-ce que j'ai bien compris?

M. Eggleton: Oui.

M. Duhamel: Connaissez-vous d'autres taxes du même genre dans le secteur de la santé?

M. Eggleton: En Ontario, ou dans d'autres provinces?

M. Duhamel: Ailleurs.

M. Eggleton: Il n'y en a pas, à notre connaissance.

M. Duhamel: Mon autre question a trait au programme d'infrastructures. J'ai essayé de faire un calcul rapide et il me semble, si mes chiffres sont exacts, que la somme de 2 milliards de dollars représente grosso modo en une année, une augmentation mensuelle des taxes de six dollars par Canadien—soit approximativement deux dollars par mois pour chacun des trois paliers de gouvernement. Avez-vous déjà fait ces calculs pour voir combien elle représente par habitant sur une période donnée? Le savons-nous? Si mes chiffres sont exacts, je serais sûrement prêt à contribuer encore davantage à la création de 120 000 emplois et plus.

[Text]

Does anyone have that particular figure?

Mr. Eggleton: It is \$2 billion over two years, by the way.

Mr. Duhamel: Yes, I notice.

Mr. Anderson: Yes, and some of it is even spilling into the third year. No, we have not done that calculation. You could do something quickly on the back of an envelope. The federal government's spending is \$122 million and I suppose the provinces and municipalities are another \$200 million or so, so say something over \$300 million. This year it's \$700 million; next year it's \$1 billion; it's a fraction of 1% of government spending in any one year.

• 1645

Mr. Epp: It is \$214 for every man, woman and child in the country, approximately \$1,000 per family.

Mr. Eggleton: It is going to be quite interesting to see, though, the value that this generates. I think it is going to be well worth it. It is going to be a good investment. It is not just the government saying this; it is every province, it is governments of every political stripe in this country that are saying this is a good investment.

Mr. Duhamel: And all levels?

Mr. Eggleton: Yes, all levels.

Mr. Duhamel: I want to pick up on a comment that was made by my colleague from the Bloc, and I want to paraphrase it. I think I have got it correctly.

Il y a une certaine frénésie de dépenses à la fin de l'année financière. Il y a ici une prémisse de base qui semble suggérer un gaspillage. Ce n'est pas ce qui a été dit, mais on semble laisser entendre qu'il y a trop souvent un gaspillage d'argent irresponsable.

Monsieur le ministre, est-ce qu'il pourrait s'agir d'une gestion saine? Je dépense aujourd'hui afin d'éviter des dépenses demain, alors que je pourrai me permettre un peu plus de flexibilité ou de latitude.

Mr. Eggleton: I think our managers are conscientious about this matter. By and large, I think they are doing an excellent job in respect of this spending. But what the Auditor General said he felt was happening was not that they were wasting money but that there was a problem with cash management, that they were paying prematurely for some things, getting some things that, yes, they needed, but they didn't need them right away and they didn't need to pay for them right away, but they were doing it because moneys lapse at the end of the fiscal year.

That is why we put into effect this 5% carry-over provision, so the moneys don't all lapse. They are able to carry some of it over, and we will be monitoring that very carefully to see if it has the desired effect of curtailng this cash management problem of premature spending. Certainly our managers, from our consultation process, indicate it would be a benefit to do that. We will be monitoring it carefully to see if it works.

[Translation]

Est-ce que quelqu'un a ces chiffres?

M. Eggleton: Soit dit en passant, il s'agit de 2 milliards de dollars sur deux ans.

M. Duhamel: Oui, je m'en suis aperçu.

M. Anderson: Oui, et une partie des fonds sera même engagée au cours de la troisième année. Non, nous n'avons pas fait ces calculs. Vous pourriez les faire rapidement au dos d'une enveloppe. Le gouvernement fédéral dépensera 122 millions de dollars et je suppose que les provinces et les municipalités en dépenseront 200 millions à peu près pour un total approximatif d'un peu plus de 300 millions de dollars. Cette année, ce sera 700 millions de dollars et l'an prochain, 1 milliard de dollars. Cela ne représente même pas 1 p. 100 des dépenses annuelles du gouvernement.

M. Epp: Cela représente 214\$ pour chaque homme, femme et enfant vivant au Canada, soit 1 000\$ par famille.

M. Eggleton: J'ai bien hâte de voir ce que tout cela va rapporter. Je crois que le jeu en vaudra la chandelle. Ce sera un bon investissement. Le gouvernement n'est pas le seul à le dire; chaque province et tous les gouvernements, peu importe leur couleur politique, sont d'accord pour dire que c'est un bon investissement.

M. Duhamel: Et à tous les paliers?

M. Eggleton: Oui, à tous les paliers.

M. Duhamel: Je vais reprendre un commentaire qu'a fait mon collègue du Bloc, et le paraphraser. Je pense avoir compris correctement.

There is a frenzy of expenses at the end of a fiscal year. There is a premise here that makes one think that money is being wasted. This is not what was said, but one would think that too often money is being spent in an irresponsible way.

Mr. Minister, is this a good management practice? I spend today so I don't have to spend tomorrow when I could allow myself a bit more flexibility.

M. Eggleton: Je pense que nos gestionnaires en sont conscients. Ils font dans l'ensemble un excellent travail pour ce qui est des dépenses. Ce que le Vérificateur général a dit, c'est non pas qu'il avait l'impression qu'on gaspillait de l'argent, mais bien qu'un problème de gestion de la trésorerie se posait, que les gestionnaires dépensaient prématurément pour certaines choses, pour obtenir des choses dont ils avaient besoin, c'est vrai, mais pas tout de suite. Il ne leur était pas nécessaire de dépenser aujourd'hui, mais ils le faisaient parce qu'ils allaient devoir renoncer à cet argent à la fin de l'exercice.

C'est pourquoi nous avons prévu ce report de 5 p. 100, pour qu'ils n'aient pas à renoncer à l'argent qu'ils n'ont pas dépensé. Ils vont pouvoir en reporter une partie, et nous allons surveiller la situation de très près pour nous assurer que nous aurons réussi à régler ce problème de gestion de trésorerie, de dépenses prématurées. Nos gestionnaires, d'après les consultations que nous avons eues, croient que c'est une excellente solution. Nous allons suivre la situation de près pour voir si elle fonctionne.

[Texte]

Mr. Duhamel: I would encourage you to keep on making that statement because, unfortunately, I think some people have propagated with some insensitivity, perhaps not with malice, a myth that that kind of spending is always irresponsible.

As a final question, would it be possible for you to describe, in 60 seconds or less, the mandate of Treasury Board? When we speak to citizens about Treasury Board, they say, my gosh, what is it? I know it is probably the toughest question you are going to have to answer during your whole term of politics. So, what is it?

Mr. Eggleton: Just having been around four months, whatever answer I give to you today, please ask me again in a year's time and by that point I will certainly have greater knowledge.

It certainly is a big central agency that helps to ensure the most efficient and effective spending of the taxpayers' dollars by monitoring the estimates, the budgets of the different departments, and the programs and services. We have people under Mr. Cappe's jurisdiction who have liaison with all of the different departments and all of the government services that we provide. We are providing the Comptroller General function, the comptrollership function, to ensure the best possible use of the taxpayers' dollars, so the internal audit and evaluation of our programs and services and what we are getting for the taxpayers' dollars are also an important part of our mandate.

So also is the area that Jean-Guy Fleury is responsible for, the human resources, the dealing with the unions. We have 16 unions. We are the employer of the public service, all 235,000 direct, and if you add the RCMP and the military we are up to 300,000 and some odd. The latest figure is 227,000 in the public service and we are the employer for those 227,000. We are responsible for the programs and services with respect to their employment, such as the pension funds, and also the health care and the other programs that they operate under.

We are responsible for the Official Languages Act and bilingualism programs within the public service, including my own endeavour to become bilingual.

What have I forgotten?

• 1650

The Chairman: You're running out of gas.

Mr. Eggleton: Then there is management improvement, the informatics program I talked to you about. That's really going to be exciting. I can hardly wait to come back and tell you more about that, because that will save a lot of money and at the same time will make our employees more satisfied. There will be greater job satisfaction in all of that and better service to the Canadian public.

The Chairman: Mr. Minister, can we steal about five more minutes from you?

Mr. Eggleton: Yes. Sorry; I'll get it more succinct next year.

Mr. Duhamel: That's very good. I can use that.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I too was part of the municipal infrastructure acknowledgement, so I appreciate very much what you've done with municipal infrastructure, provincial cost-sharing. It's long overdue.

[Traduction]

M. Duhamel: Je vous encourage à le crier sur les toits parce que, malheureusement, de mauvaises langues ont fait courir le bruit que de telles dépenses sont toujours un gaspillage d'argent irresponsable.

J'en viens à ma dernière question. Pourriez-vous décrire, en 60 secondes ou moins, le mandat du Conseil du Trésor? Lorsque nous parlons du Conseil du Trésor à certains, leur réaction est de dire, mais qu'est-ce que c'est? C'est probablement la question la plus difficile à laquelle vous aurez à répondre durant toute vie politique. Donc, qu'est-ce que c'est?

M. Eggleton: Je ne suis là que depuis quatre mois. Je vais vous dire ce que j'en pense, mais reposez-moi la question dans un an et je suis persuadé que je pourrai alors mieux y répondre.

Je dirais que c'est un gros organisme central qui veille à ce que l'argent des contribuables soit dépensé de manière efficiente et efficace en surveillant les crédits, les budgets des divers ministères et les programmes et services. M. Cappe a sous sa direction des gens qui font fonction d'agents de liaison avec tous les ministères et tous les services gouvernementaux. Il y a aussi les fonctions du contrôleur général qui veille à ce que l'argent des contribuables soit utilisé le mieux possible de sorte que la vérification interne et l'évaluation de nos programmes et services et la valeur que nous obtenons en échange de l'argent des contribuables, sont également un élément important de notre mandat.

Il y a de plus le secteur qui relève de Jean-Guy Fleury, les ressources humaines, les transactions avec les syndicats. Nous avons seize syndicats. Nous sommes l'employeur des fonctionnaires, 235 000 en tout, et 300 000 et plus si vous ajoutez aussi la GRC et les militaires. Le chiffre le plus récent pour la fonction publique est de 227 000 et nous sommes l'employeur de ces 227 000 fonctionnaires. Nous sommes responsables des programmes et des services concernant leur emploi, comme les fonds de pension, de même que les régimes d'assurance maladie et les autres programmes qui s'appliquent à eux.

Nous sommes responsables de la Loi sur les langues officielles et des programmes de bilinguisme dans la fonction publique, y compris celui auquel je me suis inscrit pour apprendre le français.

Qu'est-ce que j'ai oublié?

Le président: Vous allez manquer de souffle.

M. Eggleton: Il y a aussi l'amélioration de la gestion, le programme d'informatique dont je vous ai parlé. Ça va être vraiment très excitant. J'ai bien hâte de revenir vous en parler, parce qu'on va pouvoir économiser énormément d'argent tout en rendant les employés plus satisfaits. La satisfaction au travail sera plus grande et le public canadien sera mieux servi.

Le président: Monsieur le ministre, pouvons-nous encore voler cinq minutes de votre temps?

M. Eggleton: Oui. Je vais essayer d'être plus bref l'année prochaine.

M. Duhamel: Ce n'est pas de refus.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): J'ai travaillé moi aussi à l'échelle des infrastructures municipales et j'apprécie beaucoup ce que vous avez fait concernant le partage des frais avec les provinces. Cela s'imposait depuis longtemps.

[Text]

First, in terms of the employer-employee insurance program, have we ever considered self-insurance?

The second point is the disability pension program. It's probably more under the Minister of HRD at this time, but perhaps it falls under you. Some of the employees in the federal civil service tell me they could administer that program much more efficiently if they were closer to the client, back at the provincial level. Is there consideration under review to take that program back to the provinces, rather than to administer it at the national level?

Third, as you review human resources under your public service staff sector, will you be doing a comparative analysis of the wage differentials between the federal civil service and the private sector, as this is a consideration throughout the region?

Mr. Jean-Guy Fleury (Deputy Secretary, Human Resources Policy Branch, Treasury Board of Canada): In terms of the self-insured, we have not looked at that issue recently. But all our programs are subject to review with the unions and the board of management of each program, whether it be disability insurance or... The unions themselves realize how the efficiency issues are very important, the coverage and the new way of doing things with respect to payments. So there's a joint effort there to look at being efficient and making sure we can control costs, but we have not looked recently at self-insurance.

Mrs. Brushett: Will you in the reviews?

Mr. Fleury: Yes, I could certainly add that to our reviews.

Mrs. Brushett: The second point was on disability, taking it back to the provinces or, again in the review, looking at the wage gaps.

Mr. Fleury: With respect to wages compared with the private sector, we certainly review our wages. At one time the Pay Research Bureau had the methodology and the capacity to do it. It has been through budget restraints. It was abolished, but, independently of that, we do look at our comparators. We look at comparators with provinces, and we presently have some 26,000 employees on regional rates of pay tied in across Canada, in all provinces, to the local market. We are looking at it.

Mrs. Jennings: On pages 227 and 233 of part III you talk about employment equity. I understand that a number of grievances have been filed dealing with the previous government's handling of employment equity. I wonder if you could address what you're doing about it and how much it will cost taxpayers. Will it be an increase?

Mr. Eggleton: I'm glad you mentioned employment equity, because in my endeavour to get a 60-second summary of what Treasury Board did, I had forgotten to add one very important aspect of our program, and that is employment equity.

[Translation]

Ma première question a trait aux programmes d'assurance patronale syndicale. A-t-on déjà songé à l'autoassurance?

Ma deuxième question se rapporte au régime de pensions d'invalidité. Elle intéresse probablement davantage le ministre du Perfectionnement des ressources humaines, mais vous concerne probablement aussi. Certains fonctionnaires fédéraux m'ont dit que ce programme serait administré beaucoup plus efficacement s'il était plus prêt du client, s'il relevait encore des provinces. A-t-on envisagé la possibilité d'en confier à nouveau l'administration aux provinces au lieu de l'administrer au palier national?

J'ai aussi une troisième question. Dans le cadre de votre examen des ressources humaines, ferez-vous une analyse comparative des écarts de salaires entre la fonction publique fédérale et le secteur privé puisque la question intéresse tout le monde?

M. Jean-Guy Fleury (sous-secrétaire, Direction de la politique des ressources humaines, Conseil du Trésor du Canada): En ce qui concerne l'autoassurance, nous n'avons pas examiné la question récemment. Cependant, tous nos programmes peuvent faire l'objet d'un examen avec les syndicats et le conseil d'administration de chaque programme, qu'il s'agisse de l'assurance invalidité ou... Les syndicats eux-mêmes se sont aperçus à quel point les questions d'efficacité sont importantes tout comme la protection et la nouvelle façon d'envisager les paiements, d'ailleurs. Nous avons donc mutuellement intérêt à rechercher l'efficacité et à nous assurer que nous pouvons comprimer les coûts, mais nous n'avons pas examiné récemment la question de l'autoassurance.

Mme Brushett: Le ferez-vous dans le cadre des examens?

M. Fleury: Oui, je pourrais sûrement englober cette question dans nos examens.

Mme Brushett: Ma deuxième question portait sur l'invalidité, à savoir si le régime devrait relever à nouveau des provinces, et je vous ai aussi demandé si les écarts de salaire allaient faire l'objet d'un examen.

M. Fleury: Pour ce qui est de la comparaison des salaires avec le secteur privé, je vous dirai que oui, nous examinons nos salaires. À un moment donné, le Bureau de recherches sur les traitements avait les méthodes et la capacité qu'il fallait pour le faire. Il y a eu des restrictions budgétaires et il été aboli. Quoiqu'il en soit, nous faisons des comparaisons. Nous examinons les facteurs de comparaison avec les provinces et nous comptons actuellement quelque 26 000 employés répartis dans toutes les provinces dont l'échelle salariale est fixée en fonction du marché local. Nous suivons la situation de près.

Mme Jennings: Aux pages 230 et 237 de la Partie III, vous parlez d'équité en matière d'emploi. Je sais que le traitement réservé par le gouvernement précédent à l'équité en matière d'emploi a donné lieu à un certain nombre de griefs. Je me demandais si vous pouviez nous dire ce que vous faites à ce sujet et combien cela coûtera aux contribuables. Y aura-t-il une augmentation?

M. Eggleton: Je suis content que vous ayez parlé d'équité en matière d'emploi, parce que dans mon tour d'horizon en 60 secondes des activités du Conseil du Trésor, j'ai oublié de mentionner un aspect très important de notre programme, l'équité en matière d'emploi.

[Texte]

Are you thinking of pay equity? There are some issues about pay equity. I'm just trying to—

Mrs. Jennings: You've addressed it on both page 227 and page 233. Employment equity on page 233.

Mr. Fleury: With regard to pay equity, we have had discussions for some time with the unions in terms of developing a gender-neutral program. This took place right up until 1990. We had a joint union-management effort. That unfortunately did not come to a consensus, and the unions elected to go to a tribunal. At that time, we agreed to make some compensations in some occupational groups and we've been doing that at the rate of \$81 million per year.

[Traduction]

Voulez-vous parler d'équité salariale? L'équité salariale soulève certaines questions. J'essayais juste. . .

Mme Jennings: Vous en avez parlé aux pages 230 et 237. Il est question d'équité en matière d'emploi à la page 237.

M. Fleury: En ce qui concerne l'équité salariale, nous avons discuté pendant un certain temps avec les syndicats de la possibilité d'élaborer un programme également applicable aux hommes et aux femmes. C'était en 1990. Nous avons fait un effort patronal-syndical commun. Malheureusement, nous ne sommes pas arrivés à nous entendre et les syndicats ont choisi de s'en remettre à un tribunal. À l'époque, nous avons convenu d'accorder certains dédommagements à des groupes professionnels, et c'est ce que nous avons fait au rythme de 81 millions de dollars par an.

• 1655

To this date we have spent close to \$500 million on pay equity. The unions are now in front of the tribunal, two bargaining agents on six different occupational groups. At the request of our minister, we are exploring with the bargaining agents whether there is a possibility of solving the present tribunal request. Independent of that, we are now introducing a gender-neutral universal classification system, which will meet the new requirements of the pay equity.

Mme Guay: Monsieur le ministre, vous avez parlé d'un plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information. Vous semblez trouver ce plan très dynamique et très intéressant. Je sais qu'il ne reste pas beaucoup de temps pour le commenter. J'espère que vous reviendrez nous voir pour nous expliquer cet avant-projet plus en détail. Vous pouvez peut-être nous en parler un peu aujourd'hui. Vous dites que le plan est fondé sur l'idée du guichet unique. Qu'est-ce que vous entendez par «guichet unique»?

Mr. Eggleton: Yes, indeed. First of all, there has been some preliminary consultation, mostly internal, some external. A draft discussion document will come out early next week. I would invite members of the committee to study it. I would be delighted to come back and talk with you further about it and what it is we propose to do.

Certainly the concept of one-stop shopping can be implemented through bringing together various information services of the government, the different computers and networks of computers that exist, consolidating and bringing together a lot of this information, so it can in fact be provided readily in different parts of the country. Information can then be called up on terminals by employees who are dealing with the public, front-line managers, who will be able to provide service in a wide range of areas. Heretofore they would have had to send people off into different departments for different services and different pieces of information.

À ce jour, nous avons dépensé près de 500 millions de dollars en équité salariale. Les syndicats sont maintenant devant le tribunal, soit deux agents négociateurs pour six groupes professionnels différents. À la demande de notre ministre, nous explorons avec les agents négociateurs la possibilité de régler l'affaire dont le tribunal a été saisi. Indépendamment de tout cela, nous sommes en train d'introduire un système de classification universelle sans discrimination sexuelle, qui va satisfaire aux nouvelles exigences de l'équité en matière d'emploi.

Mrs. Guay: Mr. Minister, you talked about a blueprint for renewing government services using information technology. You seem to find that plan very dynamic and interesting. I know that we do not have much time left. I hope that you will come back to talk to us with greater detail about that. You could perhaps talk to us a little bit about it today. You say that the plan is based on the idea of one-stop shopping. What do you mean by "one-stop shopping"?

M. Eggleton: Oui, laissez-moi tout d'abord vous dire qu'il y a eu certaines consultations préliminaires, surtout internes, mais aussi externes, un projet de document de travail sera publié au début de la semaine prochaine. J'invite les membres du comité à l'étudier. Je serais heureux de revenir vous en parler plus en détail et vous expliquer ce que nous nous proposons de faire.

L'idée d'un guichet unique consiste à réunir divers services d'information du gouvernement et les différents réseaux informatiques qui existent, à consolider et à réunir l'information pour qu'elle puisse être facilement accessible dans divers endroits du pays. Les employés qui ont affaire au public pourront ainsi consulter les banques de données, tout comme les gestionnaires de première ligne qui pourront offrir des services dans une vaste gamme de domaines. Jusqu'à maintenant, il leur a fallu envoyer des gens dans différents ministères pour obtenir différents services et différentes informations.

[Text]

That's just a very small thumbnail sketch of one-stop shopping. That is part of the concept. There's consolidation of services. Provision of services in many different cities can be found in different departments; mail services, for example. Mailroom services could be brought together and consolidated. There are lot of things that can bring about greater efficiencies in that area as well.

The Canada business information centres, which are being provided right throughout the country, are again a one-stop shopping concept for people seeking assistance and information with respect to business opportunities.

I'd be happy to come back, after you've had a chance to receive the document and look at it, to talk to you further about it.

The Chairman: Mr. Minister, is that document publicly circulated in Parliament, within the bureaucracy?

Mr. Eggleton: It'll be both internal and external, yes.

The Chairman: So all of us will be able to see it.

Mr. Eggleton: Yes. It's a public document.

The Chairman: Thank you. I think Mr. Bellemare has just one or two questions for the officials. Perhaps you could just stay for about five minutes, and we'll let the minister go.

Thank you very much.

Mr. Eggleton: Thank you, and members of the committee.

The Chairman: We appreciate your staying 15 minutes over. Thank you.

M. Bellemare: J'aimerais poser une question à M. Ian Clark, secrétaire du Conseil du Trésor. Comme vous le savez, monsieur Clark, toute entreprise qui se respecte n'attend pas que les vérificateurs généraux et les vérificateurs la critiquent. Vous êtes d'accord?

M. I.D. Clark (secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général): Oui, je suis d'accord.

M. Bellemare: Le vérificateur général du Canada a tellement de travail à faire qu'il a un budget immense pour faire la vérification des opérations du gouvernement. Souvent, il trouve certaines opérations très discutables. Une des opérations se trouve à être votre ministère. Dans ce cas-ci, c'est un conseil.

• 1700

J'ai dit tout à l'heure qu'un organisme se doit de ne pas attendre la vérification et d'avoir un contrôleur. L'ancien gouvernement, il y a un an ou deux, a éliminé le poste de contrôleur. J'aimerais savoir si vous avez l'intention de réinstaurer le poste de contrôleur. Sinon, comment faites-vous l'évaluation de vos programmes?

M. Clark: Monsieur le président, la réponse est assez simple. Dans la réorganisation du mois de juin dernier, on a consolidé les deux bureaux. On n'a pas éliminé le contrôleur. On m'a simplement donné les responsabilités du contrôleur. Je suis maintenant secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada.

M. Bellemare: Vous êtes le *general manager* de l'entreprise.

[Translation]

Ce n'est là qu'un tout petit aperçu du guichet unique. Cela fait partie de l'idée. Elle englobe la consolidation des services. La prestation des services dans de nombreuses villes différentes est assurée par des ministères différents. Je pense, entre autres, aux services de courrier. Les salles du courrier pourraient être regroupées. Il y aurait toutes sortes de moyens de s'y prendre pour favoriser une plus grande efficacité.

Les centres d'information aux entreprises canadiennes, qui existent un peu partout dans le pays, sont un exemple de guichets uniques pour ceux qui veulent obtenir de l'aide et des informations au sujet des possibilités d'affaires.

Je serais heureux de revenir vous voir, après que vous aurez eu la chance d'examiner le document, pour que nous en reparlions.

Le président: Monsieur le ministre, ce document sera-t-il distribué au Parlement seulement ou dans toute la fonction publique?

M. Eggleton: C'est un document interne et externe.

Le président: Nous aurons donc tous l'occasion de le voir.

M. Eggleton: Oui, c'est un document public.

Le président: Merci. Je pense que M. Bellemare a une ou deux questions à poser à vos représentants. Ils pourraient peut-être rester encore cinq minutes, et nous allons laisser partir le ministre.

Merci beaucoup.

M. Eggleton: Merci à tous les membres du comité.

Le président: Nous vous savons gré d'être resté quinze minutes de plus. Merci.

Mr. Bellemare: I would like to ask Mr. Ian Clark, Secretary of the Treasury Board, a question. As you know, Mr. Clark, any self-respecting business does not wait for the Auditor General and the auditors to criticize it. Do you agree with me?

Mr. I.D. Clark (Secretary of the Treasury Board and Comptroller General): Yes, I agree.

Mr. Bellemare: The Auditor General of Canada has so much work to do that he has a large budget to audit government operations. Often, he finds that some of them are very questionable. One of those operations happens to be your department. In this case, it is a board.

I said earlier that an organization must not wait for an audit and a Comptroller. About a year ago, the previous government eliminated the job of Comptroller. I would like to know if you intend to reinstate it? If not, how are you going to assess your programs?

Mr. Clark: Mr. Chairman, the answer is easy enough. During last June's reorganization, both offices were consolidated. The Comptroller was not eliminated. I was given his responsibilities. I am now Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada.

Mr. Bellemare: You are the general manager of the organization.

[Texte]

M. Clark: Oui.

M. Bellemare: Comment un *general manager* peut-il être en même temps le contrôleur d'une entreprise? Je sais que le Conseil du Trésor est un animal différent de tous les autres animaux, mais il me semble que dans les grandes entreprises, il faut toujours avoir un contrôleur qui n'est pas le *general manager* ou le président de la compagnie.

M. Clark: Monsieur le président, il y a le sous-contrôleur qui est dans la boîte de M. Cappe. C'est lui qui s'occupe à temps plein de ce contrôle.

M. Bellemare: Donc, vous n'êtes pas le contrôleur.

M. Clark: Oui.

M. Bellemare: Vous êtes le contrôleur et le *manager*?

M. Clark: Je suis le contrôleur général, et il y a un sous-contrôleur qui est responsable du contrôle à plein temps.

M. Bellemare: Ne trouvez-vous pas contradictoire que le *general manager* et le contrôleur soient la même personne?

M. Clark: Non.

M. Bellemare: Le vérificateur général a critiqué le gouvernement d'avoir éliminé l'évaluation des programmes et a démontré qu'on pouvait perdre des millions de dollars en dépenses inutiles si on n'évaluait pas nos programmes. Avez-vous l'intention de réinstaurer l'évaluation des programmes, au ministère des Finances ou ailleurs?

M. Clark: Monsieur le président, on n'a certainement pas l'intention d'éliminer cette fonction-là. Comme le ministre l'a mentionné dans ses remarques, il s'est personnellement engagé très fortement dans ce domaine de l'évaluation. On a consolidé cette fonction au Secrétariat du Conseil du Trésor sous la gouverne de M. Richard Paton, qui est sous-secrétaire. On a maintenant une boîte plus forte au Secrétariat du Conseil du Trésor.

On a un programme de travail avec les ministères afin de renforcer la fonction d'évaluation dans chaque ministère.

Mr. Duhamel: With respect to the infrastructure program as it relates to Indian reserves, could someone give us just a very brief *aperçu* of the approach?

Mr. Anderson: I'd be very glad to, Mr. Chairman. As you may recall, when the program was set up, there was an allocation made in terms of federal money to each province on the basis of its share of the national population and national unemployment. The same was done for the two northern territories and for the population living on Indian reserves. Now, that came out to a sum of \$29 million being available for Indians living on reserves. That money has been made available to the Department of Indian and Northern Affairs.

Through consultations with the First Nations, Mr. Irwin and his officials have been developing a program as to how to spend this money. There are some differences in the structure of that program from what you find with the provinces. The federal share of money under this program can go up to 50 per cent as opposed to one-third, as you find elsewhere. In participating in the program, bands themselves are expected to find the other 50 per cent through their band capital funds or other funds they may have.

[Traduction]

Mr. Clark: Yes.

Mr. Bellemare: How can a general manager also be the comptroller of an organization? I know that Treasury Board is different from all the other animals, but it seems to me that large businesses always have a comptroller who is not also general manager or chairman of the company.

Mr. Clark: Mr. Chairman, there is also an assistant comptroller under Mr. Cappe. He is in charge of control full time.

Mr. Bellemare: So, you are not the comptroller?

Mr. Clark: Yes, I am.

Mr. Bellemare: So you are comptroller and manager?

Mr. Clark: I am the Comptroller General, and there is an assistant comptroller in charge of control full time.

Mr. Bellemare: Do you not find it contradictory that the same person should be general manager and comptroller?

Mr. Clark: No.

Mr. Bellemare: The Auditor General criticized the government for eliminating program audit and demonstrated that we could lose millions of dollars in wasted expenditures if we did not evaluate our programs. Do you intend to reinstate program audit, within the departmental finances or somewhere else?

Mr. Clark: Mr. Chairman, we do not intend to suppress that function. As the Minister said during his remarks, he is personally very committed to evaluation. That function was consolidated within the secretariat of Treasury Board under Mr. Richard Paton, under secretary. That function is even stronger within the Secretary of Treasury Board.

We have a program to reinforce the audit function within each department.

M. Duhamel: Quelqu'un pourrait-il nous donner un bref aperçu de l'approche adoptée en ce qui concerne le programme Infrastructures pour les réserves indiennes?

M. Anderson: Je vais répondre à cette question avec plaisir, monsieur le président. Vous vous souvenez probablement que lorsque le programme a été mis sur pied, le gouvernement fédéral a affecté une somme d'argent à chaque province en fonction de son pourcentage de la population nationale et du chômage national. Il a fait la même chose dans le cas des deux territoires et pour la population des réserves indiennes. La somme dans le cas des Indiens vivant dans des réserves s'est élevée à 29 millions de dollars. Cet argent a été mis à la disposition du Ministère des affaires indiennes et du Nord.

En consultation avec les Premières nations, M. Irwin et ses représentants ont élaboré un programme en vertu duquel cet argent sera dépensé. La structure de ce programme est un peu différente de celle des programmes qui existent pour les provinces. La quote-part du fédéral peut aller jusqu'à 50 p. 100 alors qu'ailleurs elle est du tiers. Les bandes qui participeront au programme devront puiser les autres 50 p. 100 dans leurs fonds d'immobilisations ou trouver l'argent ailleurs.

[Text]

[Translation]

• 1705

The program will be quite decentralized in its administration and it will be run by the regional directors general of Indian affairs in each region. If you're interested in knowing more about what's going on in a particular province, probably the regional director general of Indian affairs would be the best person to speak with.

A fact sheet has been prepared by Indian Affairs and Northern Development on this particular program and it has been distributed to all your offices, but if you wish, I can make others available to you.

The Chairman: Is there evidence that there will be participation by aboriginal communities?

Mr. Anderson: Oh, yes.

The Chairman: There's no doubt about that? They have the wherewithal to—

Mr. Anderson: I think you will find that this program, relative to the total amount of money that Indian Affairs has available for new capital, is relatively small. I think you will find that the money is not spread evenly among all the bands in the country. The intent was to make it a program where there would be some reward for effort by bands. So when they come forward there will be a question of what they are bringing to the table and also some evaluation of the particular proposals they are making. But exactly how it's run will vary by province.

The Chairman: Gentlemen, thank you for coming. I appreciate your stay. Thank you to the committee members.

This meeting is adjourned.

L'administration du programme sera décentralisée et celui-ci sera administrée par les directeurs généraux régionaux des Affaires indiennes dans chaque région. Si vous voulez en savoir plus sur la façon dont les choses se passeront dans une province en particulier, la personne la mieux placée pour vous renseigner serait probablement le directeur général régional des Affaires indiennes.

Le ministère des Affaires indiennes et du Développement du Nord a préparé une info-note au sujet de ce programme particulier et l'a distribuée dans tous vos bureaux, mais je pourrai vous en faire parvenir des copies si vous le désirez.

Le président: Est-ce qu'on sait si les collectivités autochtones participeront au programme?

M. Anderson: Oui.

Le président: Cela ne fait aucun doute? Elles ont les moyens. . .

M. Anderson: Vous verrez que ce programme, par comparaison aux sommes d'argent dont disposent actuellement les Affaires indiennes pour les nouvelles immobilisations, est relativement peu important. Vous vous apercevrez aussi que l'argent ne sera pas distribué également entre toutes les bandes. Le programme a été conçu de manière à ce que l'aide offerte récompense les bandes de leurs efforts. Ainsi, lorsqu'elles présenteront une demande d'aide, on leur demandera ce qu'elles ont l'intention de faire et on évaluera aussi les propositions qu'elles feront. La façon exacte de procéder variera cependant d'une province à l'autre.

Le président: Messieurs, merci d'être venus. Je vous en suis reconnaissant. Merci aux membres du comité.

La séance est levée.

MAIL  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail**Poste – lettre****K1A 0S9
Ottawa**

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES*From the Treasury Board of Canada Secretariat:*

Mr. Mel Cappe, Deputy Secretary, Program Branch;
Mr. Dennis Kam, Director, Estimates Division;
Mr. Norm Everest, Analyst, Estimates Division;
Mr. I.D. Clark, Secretary of the Treasury Board and Comptroller General;
Mr. Jean-Guy Fleury, Deputy Secretary, Human Resources Policy Branch;
Mr. George Anderson, Executive Director, Canada Infrastructure Works.

From the Auditor General's Office:

Mr. Ron Thompson, Assistant Auditor General;
Mr. Jeff Greenberg, Principal.

TÉMOINS*Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada:*

Mel Cappe, sous-secrétaire, Direction des programmes;
Dennis Kam, directeur, Division des prévisions budgétaires;
Norm Everest, analyste, Division des prévisions budgétaires.
I.D. Clark, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général;
Jean-Guy Fleury, sous-secrétaire, Politique des ressources humaines;
George Anderson, directeur exécutif, Travaux d'infrastructure Canada.

Du Bureau du vérificateur général:

Ron Thompson, vérificateur général adjoint;
Jeff Greenberg, principal.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

555 CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 3

Fascicule n° 3

Wednesday, March 23, 1994

Le mercredi 23 mars 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Main Estimates 1994-95: Votes 1, 5, 10, 15 and 30 under
PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1994-95: crédits 1, 5, 10, 15 et
30 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES
GOUVERNEMENTAUX

APPEARING:

Hon. David Dingwall, Minister of Public Works and
Government Services and Minister for the Atlantic Canada
Opportunities Agency

COMPARAÎT:

L'hon. David Dingwall, ministre des Travaux publics et des
Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de
promotion économique du Canada atlantique

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Associate Members

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Membres associés

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MARCH 23, 1994

(5)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:34 o'clock p.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard and Ian Murray.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Appearing: Hon. David Dingwall, Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

Witness: From Public Works and Government Services Canada: Mr. Ranald Quail, Deputy Minister.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Thursday, February 24th, 1994, the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1995 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday March 16, 1994, Issue No. 2*).

By unanimous consent, the Chair called Votes 1, 5, 10, 15 and 30 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES.

It was agreed that the Minister's opening statement be taken as read.

The Minister summarized his statement and with the other witness answered questions.

Diane Brushett moved that the Committee adopt a budget in the amount of \$31,200.00 for the 1994-95 fiscal year.

After debate, the question being put on the motion it was agreed to.

At 5:01 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Bélisle

*Clerk of the Committee***PROCÈS-VERBAL**

LE MERCREDI 23 MARS 1994

(5)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 34, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Ian Murray.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Comparait: L'hon. David Dingwall, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

Témoin: De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada: Ranald Quail, sous-ministre.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le jeudi 24 février 1994, le Comité examine le Budget des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 1995 (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 16 mars 1994, fascicule n° 2*).

Avec le consentement unanime, le président appelle: crédits 1, 5, 10, 15 et 30, TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Il est convenu que la déclaration préliminaire du ministre soit tenue pour lue.

Le ministre résume sa déclaration, puis lui-même et le témoin répondent aux questions.

Diane Brushett propose que le Comité adopte le budget totalisant 31 200\$ pour l'exercice 1994-1995.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée.

À 17 h 01, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, March 23, 1994

• 1534

The Chairman: I call this meeting to order.

I'd like to welcome our distinguished guests today. With us is the Minister of Public Works, Mr. Dingwall. I understand Mr. Dingwall will not be reading his prepared opening statement. Instead he'll give us a short overview and then he will invite questions from the committee.

• 1535

We're fortunate to have Mr. Dingwall for one hour, so he'll be here until about 4:35 p.m. I'd like to indicate to members of the committee that we will be favoured with Mr. Dingwall's presence again in a few weeks. We are going to deal in the main today with the Public Works side of Mr. Dingwall's might I say awesome responsibilities. When he comes here next time, perhaps we'll be paying more attention to Supply and Services.

I welcome you, and we look forward to your comments.

Hon. David Dingwall (Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency): Thank you very much, Mr. Chairman. At the outset may I extend my congratulations to you on your awesome responsibilities as chairman of the government operations standing committee and to the members who are on that committee who have specific responsibilities as it relates to their party function as well as their interest in the subject matter.

In accordance with an understanding reached by my office and the executive committee of the standing committee, I'm not prepared to read a statement as such. We did table a very lengthy document outlining some of the activities that we do on the public works side.

There are a number of points, however, Mr. Chairman, which I would hope to be able to address either at this meeting or indeed at subsequent meetings that we might have. They relate to other facets of my responsibilities as minister responsible for government services, ACOA and a high number of crown corporations. These in themselves have statutory authority to do certain things that we all know affect the Canadian economy.

I have with me today a number of my senior officials, the Deputy Minister of Public Works and Government Services, Ran Quail; the Assistant Deputy Minister of Real Property, Mr. Reg Evans; the Assistant Deputy Minister of Corporate Services, Richard Neville; the ADM for Architecture and Engineering, Mr. Richard Vanier; and the ADM of Realty Services, Mr. Brian Veinot.

Having said that, Mr. Chairman, and trying to comply with the wishes of the chair and the committee and perhaps to save time, I can conclude my remarks by saying that I look forward to a healthy dialogue with committee members. There will be

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 23 mars 1994

Le président: La séance est ouverte.

Je tiens à souhaiter la bienvenue à nos distingués invités. Nous accueillons cet après-midi le ministre des Travaux publics, M. Dingwall. Il ne lira pas l'exposé qu'on vous a distribué. Il nous donnera un bref aperçu des travaux de son ministère, puis répondra aux questions des députés.

Nous avons la chance de pouvoir compter sur la présence de M. Dingwall pendant une heure, soit jusque vers 16h35. J'aimerais signaler aux députés qu'il sera à nouveau des nôtres dans quelques semaines. Nous étudierons principalement aujourd'hui le volet Travaux publics des responsabilités de M. Dingwall qui, à mon avis, sont fort impressionnantes. Lors de notre prochaine rencontre, nous nous pencherons peut-être surtout sur le volet Approvisionnement et Services.

Bienvenue, monsieur le ministre. Nous avons hâte d'entendre vos commentaires.

L'honorable David Dingwall (ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique): Merci beaucoup, monsieur le président. J'aimerais d'abord vous féliciter d'avoir accepté les énormes responsabilités que représente la présidence du Comité permanent des opérations gouvernementales; mes félicitations, également, aux députés auxquels leur parti a confié ces responsabilités particulières qui s'ajoutent à l'intérêt personnel qu'ils manifestent pour cette question.

Suite à une entente entre les représentants de mon bureau et le comité directeur du comité permanent, je ne lirai pas d'exposé. Nous avons déposé un document détaillé qui fait état de certaines des activités du ministère sous la rubrique Travaux publics.

Cependant, monsieur le président, il y a diverses questions que j'aimerais aborder à la réunion d'aujourd'hui ou à celle qui aura lieu prochainement; elles portent sur d'autres aspects de mes responsabilités à titre de ministre responsable des services gouvernementaux, de l'APECA et d'un bon nombre de sociétés d'État. Ces groupes ont l'autorisation statutaire d'avoir certaines activités qui, comme nous le savons tous, ont une incidence sur l'économie canadienne.

Je suis accompagné aujourd'hui d'un certain nombre de cadres supérieurs de mon ministère; le sous-ministre responsable des Travaux publics et des services gouvernementaux, Ran Quail; le sous-ministre adjoint des Biens immobiliers, M. Reg Evans; le sous-ministre adjoint responsable des Services ministériels, Richard Neville; le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie, M. Richard Vanier et le sous-ministre adjoint des Services de l'immobilier, M. Brian Veinot.

Monsieur le président, conformément à ce que nous avons convenu et pour gagner du temps, je vais conclure mes remarques liminaires en disant que j'attends avec plaisir d'avoir des échanges enrichissants avec les membres du comité. Parfois,

[Texte]

opportunities when we can agree on certain subject matters, but have no doubt, Mr. Chairman and members, there will be opportunities where we will disagree. I think we should be candid enough with one another. Because of political ideology and our approach to public policy issues, that in itself may happen. That does not mean that I as the minister am responsible, nor will my officials in any way try to impede your role as members of Parliament as you try to ascertain information in order to carry out your responsibilities as duly elected members of Parliament.

On that note, Mr. Chairman, I'm in your hands and the hands of the committee.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister.

This will give us about 55 minutes to ask questions of the minister. We will follow our usual routine—i.e., eight minutes each to the lead questioners of the respective parties. We'll start with the Bloc and Madame Guay.

Mme Guay (Laurentides): Bonjour, monsieur le ministre. Je suis très heureuse d'apprendre que nous serons informés utilement, car depuis un certain temps que nous essayons d'obtenir certaines informations du ministère, nous n'avons pas obtenu beaucoup de coopération. Nous avons quelques questions à vous poser et je vais commencer par la première.

Travaux publics Canada et Approvisionnement et Services sont maintenant fusionnés. Quel impact cette fusion avec d'autres services a-t-elle eu sur les ressources financières et humaines? Entre autres, y a-t-il eu des réductions de personnel et peut-on compter faire des économies grâce à cette fusion?

[Traduction]

nous serons du même avis, mais je suis convaincu, mesdames et messieurs, qu'à l'occasion, nous ne serons pas d'accord. Je crois qu'il faut être honnête. En raison de nos idéologies politiques respectives et de notre façon d'aborder les questions de politique gouvernementale, il est fort possible que nous ne soyons pas d'accord. Je tiens cependant à vous assurer que ni moi, à titre de ministre responsable, ni mes fonctionnaires ne chercheront à vous empêcher d'obtenir les renseignements nécessaires à la décharge de vos responsabilités de députés.

Monsieur le président, j'ai terminé mes commentaires et je m'en remets maintenant à vous.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Il nous reste environ 55 minutes pour la période de questions. Nous procéderons comme d'habitude; le premier intervenant de chaque parti dispose donc de huit minutes. Nous commençons par M^{me} Guay du Bloc québécois.

Mrs. Guay (Laurentides): Good afternoon, Mr. Minister. I am very happy to hear that we will get all relevant information, because we have been trying to get some information from your department for a while now, and we haven't had much success. We have several questions to ask you; this is the first one.

Public Works Canada and Supplies and Services have now been merged. What impact did this merger have on financial and human resources? Was there any staff downsizing? Will this merger bring about savings?

● 1540

Mr. Dingwall: First of all, thank you for the question. I would indicate to the hon. member that *Order Paper* questions, which are complicated and require a fair degree of investigation by department officials, do take some time. I hope the hon. member's experience with my officials is not long-lived and that we can provide the hon. member with the requested information.

I have one qualifying statement to make on that. We are in the cost-cutting mode, as a new government, and we have to take things into consideration. We will assess the requests that were made of my department under those guidelines, trying to maintain the spirit and the intent in which the hon. member is asking for specific things.

One has to be somewhat reasonable in terms of the costs that will occur. I don't think the hon. member is suggesting that we would xerox 50,000 copies of different documents, and things of that nature. In a reasonable period of time I'm hopeful we will be able to provide some of the information that the hon. member has requested.

In terms of the human resource development of the department, hon. members must understand, Mr. Chairman, that the Department of Public Works and Government Services was merged and as a result of budgetary restraints this merger will have an impact on the number of what we call full-time employees—the acronym is FTE—over the next four or five years. That has caused, as I'm sure the hon. member can appreciate, a great deal of concern among employees in the new

M. Dingwall: Je tiens à vous remercier d'avoir posé cette question. J'aimerais signaler à l'honorable députée que lorsqu'une question inscrite au *Feuilleton* est assez complexe et nécessite une étude approfondie des fonctionnaires, il faut un peu de temps pour préparer la réponse. J'espère que la députée pourra recevoir sous peu les renseignements demandés.

J'aimerais cependant apporter une petite précision. Le nouveau gouvernement a adopté un programme de réduction des coûts, et nous ne pouvons jamais oublier ce facteur. Nous étudierons les demandes présentées au ministère en fonction des critères et paramètres imposés par ce programme, et nous essaierons, dans la mesure du possible, de répondre à la demande de renseignements de l'honorable députée.

Il faut cependant que les coûts restent dans les limites du raisonnable. Je ne crois pas que l'honorable députée nous demande de lui photocopier 50 000 documents, ou autre chose du genre. J'espère que nous pourrions, dans un délai raisonnable, lui fournir certains des renseignements qu'elle a demandés.

Pour ce qui est de l'évolution des ressources humaines du ministère, les députés doivent savoir, monsieur le président, que le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux représente la fusion de plusieurs services et qu'en raison des compressions de dépenses, cette fusion aura une incidence sur le nombre d'employés à plein temps—on les appelle les EPT—du ministère au cours des quelque quatre ou cinq prochaines années. Les députés comprendront sans doute

[Text]

merged Department of Public Works and Government Services. But when you combine services one can readily see that there will be some shakedown of employees, of positions, of roles, and of responsibilities. That, in itself, is quite substantial over the next number of years.

The follow-up answer is that it all would be for naught if we continued the practices of the previous government, which was to say that on one hand they were going to cut person-years, then on the other hand they were going to contract out. It is not our intention in any way, shape, or form to reduce the number of employees in Public Works and Government Services, then turn around, through the other side of our mouth, and hire a whack of employees under special services contracts. We're not intending to do that.

Substantial cuts have been made and they had a dramatic effect on the morale of the members of the department and we are attempting to gain back that sense of focus and of esprit de corps within the department.

M. Daviault (Ahuntsic): J'ai eu l'occasion de féliciter M. Eggleton lors de sa première présence au Comité pour les progrès qu'il avait fait dans la langue française, sachant qu'il en était à ses premiers cours. Vous ayant déjà entendu quelque peu en français, je souhaite suivre vos progrès et pouvoir vous féliciter également.

Quant au sujet qui nous concerne, j'ai regardé votre exposé avec intérêt surtout lorsque vous développez le concept de facultativité concernant les programmes de services. On avait porté à mon attention des articles, et je tiens à en faire profiter le Comité, articles, dis-je, qui avaient été publiés dans le journal *Le Devoir* du 17 et du 18 mars, concernant les infrastructures. Les chercheurs de l'INRS urbanisation—l'INRS étant l'Institut national de recherche scientifique—y parlent des travaux effectués par Travaux publics dans la municipalité de Hull. On a permis aux Travaux publics de cette municipalité—là de concurrencer les entreprises privées quant aux appels d'offres.

• 1545

Contrairement aux préjugés souvent entendus, ces services publics ont été capables de concurrencer le secteur privé de manière importante. C'est une initiative qui, à mon avis, est intéressante et votre proposition de l'étudier en comité va recevoir notre appui.

Pour ce qui est de cette initiative, votre ministère a-t-il évalué les conséquences financières en termes de revenus? Il est certain qu'à partir du moment où l'utilisation des SIOS deviendrait facultative, il y aura une perte de revenus. Est-ce qu'on va élargir la base de services offerts par les SIOS? Est-ce qu'on a évalué tous ces impacts—là?

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, through you to the member, special operating agencies, as the hon. member no doubt is aware, were approved by Treasury Board late in 1989-90. The purpose of the special operating agencies was to make certain that governments get a handle with regards to cost and to make certain that a quality service would be provided to the individual client departments.

[Translation]

que tout cela a gravement préoccupé les employés du nouveau ministère. Lorsque vous procédez à la fusion de divers services, il est évident que la situation des employés changera, et que leurs postes, leurs rôles et responsabilités ne seront plus nécessairement les mêmes. Ces changements, assez importants, seront échelonnés au cours des quelques prochaines années.

J'aimerais signaler qu'il ne servirait absolument à rien de fonctionner de la même façon que le gouvernement précédent; ce dernier disait qu'il allait réduire le nombre d'années-personnes, mais il faisait appel à la sous-traitance. Nous n'avons pas du tout l'intention de réduire le nombre d'employés du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, puis d'en embaucher toute une armée dans le cadre de contrats de services spéciaux. Nous n'avons pas du tout l'intention de procéder de cette façon.

Des réductions importantes ont été apportées, ce qui a durement sapé le moral des fonctionnaires; nous essayons de focaliser à nouveau leurs activités et de recréer, au sein du ministère, un certain esprit de corps.

Mr. Daviault (Ahuntsic): I previously congratulated Mr. Eggleton when he first appeared before this committee for the progress he'd made in French; I was perfectly aware that he had just started French lessons. I have heard you speak French before, and I hope I will be able to follow your progress and to congratulate you also.

As for the issue we're dealing with, I have read the text of your statement with interest, especially the part where you explain the concept of optionality regarding the Services Program. It was brought to my attention that some articles were published in the *Le devoir* on March 17th and 18th regarding infrastructures; for the benefit of the Committee, this is the gist of those articles. Researchers at INRS urbanisation—the INRS is the *Institut national de recherche scientifique*—mention work done by Public Works in Hull. Public Works was allowed, in that region, to bid for the same projects as some private sector businesses.

Contrary to popular misconceptions, these public services were able to compete to a great extent with the private sector. The optionality concept is quite interesting and I am quite sure that we will support your suggestion that this committee studies the issue.

Has your department analyzed the possible financial impact of this optionality concept on revenues? It is obvious that, as soon as the use of OBS will be optional, there will be a loss of revenue. Will you broaden the base of services offered by OBS? Have all these possible impacts been studied?

M. Dingwall: Monsieur le président, j'aimerais signaler au député que les organismes de services spéciaux, comme il le sait sans aucun doute, ont été approuvés par le Conseil du Trésor à la fin de l'année financière 1989-1990. Ces organismes visaient à permettre au gouvernement d'exercer un meilleur contrôle sur les coûts et à assurer que des services de qualité seraient offerts aux ministères clients.

[Texte]

We've now had some experience with special operating agencies. You are making reference to items in the newspaper on March 18 and 19. Special operating agencies in themselves service to limit additional financial commitments by the Government of Canada. If they are not successful in gathering work from the various departments and agencies of their government, they will be forced by legislation and by their very make-up, by the way in which they are structured, to let people go. In other words, if they don't have the work, they're not going to be up and running as a special operating agency.

We believe it to be important to have these special operating agencies. That is not to suggest that they ought not to be reviewed, because in point of fact they should be reviewed. For instance, the Canada Communications Group, Consulting and Audit Canada, Government Telecommunications Agency, and Canadian General Standards Board are but four at the present time that are special operating agencies.

If you wanted to take the Canada Communications Group—and I'm sure members will have questions on it later—I have some concerns as to how that particular agency is operating, and we've taken certain action. We are constantly reviewing. In fact, my colleagues in Treasury Board as well as members of my own department are examining in concert the purpose of special operating agencies, their efficiencies and whether or not in fact they are in conflict with the private sector and small-and medium-sized business across this country.

We will be examining that issue as time progresses and I may have to call upon this committee. I don't want to do it under the basis of a reference, Mr. Chairman, because that means we would have to go back to the House, and you would have to have a vote and a debate, etc. But perhaps at a later time we might want to pursue the possibility of examining some of the thrusts and activities of our special operating agencies.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister.

It's time to go on to the next questioner. I would like to remind committee members to try to shorten their preambles. When you have only five or eight minutes, time moves very quickly.

Mr. Epp (Elk Island): I am intrigued with the magnitude of your task, Mr. Minister. I think that undoubtedly, to know all there is to know about all these different areas of your responsibility is a very large task. When I look at the numbers involved, particularly in the area of providing a service versus the cost the taxpayers are asked to put up for it, then immediately the question comes to my mind... I've read some of the materials presented to us by both the Auditor General's office and the library, and I'm not sure how high on the agenda in your government cutting of cost is. I know we keep getting the message, in words at least, that you do want to cut the costs, you want to reduce the deficit and you want to bring spending under control, yet in total I see that government expenditures are increasing this year from last.

[Traduction]

Nous avons acquis certaines connaissances sur les organismes de services spéciaux depuis leur création. Vous parlez d'articles publiés dans des journaux les 18 et 19 mars. Les organismes de services spéciaux visent à limiter les engagements financiers supplémentaires du gouvernement du Canada. S'ils ne parviennent pas à obtenir du travail des ministères et organismes fédéraux, conformément à la loi et à leur structure, ils devront diminuer les effectifs. En d'autres termes, s'il n'y a pas de travail, ils ne continueraient pas de fonctionner en tant qu'organisme de services spéciaux.

Nous croyons que ces organismes sont importants. Cela ne veut pas dire qu'ils ne devraient pas faire l'objet d'un examen, au contraire. Le Groupe Communication Canada, Conseils et Vérification Canada, l'Agence des télécommunications gouvernementales et l'Office des normes générales du Canada sont quatre des organismes spéciaux parmi d'autres.

Prenons, par exemple, le Groupe Communication Canada—je suis convaincu que les députés me poseront des questions sur cet organisme plus tard; je m'inquiétais de ses activités et nous avons déjà pris certaines mesures. Nous étudions sans cesse les activités de ces organismes. De fait, mes collègues du Conseil du Trésor, ainsi que des fonctionnaires de mon propre ministère, participent à une étude mixte des objectifs et des avantages de ces organismes, et cherchent à déterminer s'ils livrent concurrence au secteur privé et aux petites et moyennes entreprises canadiennes.

Nous nous pencherons sur la question et je ferai peut-être appel à votre comité à cet égard. Je ne veux pas demander un ordre de renvoi, monsieur le président, parce qu'il faudrait en saisir la Chambre, et il faudrait un vote et un débat et ainsi de suite. Peut-être, un peu plus tard, déciderons-nous d'étudier certaines des activités et orientations de nos organismes de services spéciaux.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Nous passerons maintenant au prochain intervenant. J'aimerais vous encourager à ne pas présenter de longs préambules. Lorsque vous n'avez que cinq ou huit minutes, le temps file très rapidement.

M. Epp (Elk Island): Je suis fasciné par l'ampleur de vos responsabilités, monsieur le ministre. Je suis convaincu que se tenir au courant de tout ce qui concerne ces divers secteurs n'est pas tâche facile. Lorsque j'étudie les chiffres, surtout quand on pense à la rentabilité de ces services, financés à même les deniers publics, je me dis immédiatement... J'ai lu certains des documents que le bureau du Vérificateur général et la Bibliothèque du Parlement nous ont remis, et je me demande dans quelle mesure votre gouvernement accorde la priorité à la réduction des coûts. Je sais qu'en paroles, le message ne change pas, que vous affirmez vouloir réduire les coûts, réduire le déficit et contenir les dépenses. Pourtant, je constate qu'au total, les dépenses de l'État augmenteront cette année par rapport à l'année dernière.

[Text]

[Translation]

• 1550

I would just like to have a summary from you, if you have it available, as I'm sure you do, in the areas where you are responsible. If, for example, you were persuaded that cutting costs would become a higher priority, where would you begin? In what areas do we have room where we could cut costs?

Mr. Dingwall: That's a pretty good question, but I think you're wrong. I'm going to tell you why I think you're wrong.

Our government is pretty serious about cutting costs. If you are suggesting to me, as the Minister of Public Works and Government Services, that chopping 4,000 people from the payroll is not a significant number of people, I don't know what is. Granted, we haven't taken them out on Parliament Hill and put a lynch mark around their necks, but the fact of the matter is, to cut costs over a four-year period we will be reducing the size of the public service within this department. That is a substantial, substantial cut the Government of Canada is taking.

As I said in my earlier remarks, unlike the previous government we are serious about cutbacks. We're not going to contract out. You weren't here in previous parliaments, but knowing your interest in public policy issues you have probably seen from time to time where governments would talk out of one side of their mouths about cutbacks and then would at the same time ease in the contracting out.

Mr. Epp: And cost more.

Mr. Dingwall: And cost more. I think the evidence is there to support that thesis. We are not doing that.

So when you ask for a specific example, there is a specific example. It is major, comprehensive and will have long-term economic effects on the way in which this particular department operates.

Secondly, with the introduction of the special operating agencies—and let's be candid here—are they the panacea? No, they're not the panacea. We are dealing with public policy. We are not dealing with a black-and-white balance sheet. We are dealing with public policy here. Having said that, part of the rationale for the special operating agencies is a way in which to contain costs.

If Mr. Vanier, the assistant deputy minister here, is not successful in having sufficient work from other government departments and agencies, he's going to have to get rid of people in his particular operation. That is quite new, quite foreign to governments. I say "governments" as in both federal and provincial.

In terms of the net expenditures by my program, I have just three or four little items before your next question. The forecast for 1993-94 in terms of the Services Program was \$32 million; the estimate for 1994-95 is \$22 million, give or take some change. The Real Property Program was \$1.684 billion; the estimate for 1994-95 is \$1.67 billion. For the Supply and Services Program, the forecast was \$650 million; the estimate for this program in 1994-95 is \$603 million. Those are three reductions. The Crown Corporations Program's forecast for 1993-94 was \$25 million; for this fiscal year the 1994-95 estimate is \$3 million.

Pouvez-vous me donner un résumé, si vous disposez, comme je le pense, de cette information, des dispositions qui concernent les secteurs dont vous êtes responsable. Par exemple, si la réduction des coûts se révélait encore plus prioritaire, par où commenceriez-vous? Dans quels secteurs avez-vous la latitude de réduire les coûts?

M. Dingwall: Votre question est intéressante, mais je pense que vous vous trompez. Permettez-moi de vous dire pourquoi.

Notre gouvernement est tout à fait sérieux quand il déclare qu'il veut réduire les coûts. Lorsque vous me dites à moi, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, que supprimer 4 000 personnes de la liste de paye est négligeable, je me demande ce qu'il faudrait faire de plus. Je reconnais qu'on n'a pas fait défiler ces gens sur la colline parlementaire pour annoncer leur mise à pied, mais il n'en demeure pas moins que d'ici quatre ans, nous allons réduire le nombre de fonctionnaires du ministère en vue de couper les dépenses. C'est une réduction très appréciable effectuée par le gouvernement du Canada.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, contrairement au gouvernement précédent, nous sommes sérieux quand nous parlons de coupures. Nous n'aurons pas recours à la sous-traitance. Vous n'étiez pas député pendant les législatures précédentes, mais puisque je sais que vous vous intéressez depuis longtemps à la chose publique, vous aurez sans doute parfois constaté que les gouvernements peuvent dire une chose à propos des réductions, et faire autre chose en se rabattant sur la sous-traitance.

M. Epp: Ce qui coûte plus cher.

M. Dingwall: Ce qui coûte plus cher. Je pense que nous en avons la preuve. Nous refusons de faire cela.

Vous m'avez demandé un exemple précis, et je vous en ai donné un. Notre ministère vise des incidences économiques majeures, exhaustives et à long terme.

Deuxièmement, ne nous leurrons pas, les organismes de services spéciaux sont-ils la solution de tous les maux? Non, ils ne le sont pas. Nous avons à régler une question de politique publique. Il ne s'agit pas d'un bilan en noir et blanc. C'est une question de politique publique. Cela dit, c'est en partie pour contenir les coûts que l'on a songé aux organismes de services spéciaux.

Si M. Vanier, le sous-ministre adjoint ici présent, ne réussit pas à obtenir assez de contrats auprès d'autres ministères et organismes, il va devoir mettre des gens à pied. Cette attitude est assez nouvelle, peu commune dans les administrations. Quand je dis «administration», je songe au niveau fédéral comme au niveau provincial.

Quant aux dépenses de mon programme, permettez-moi d'apporter trois ou quatre précisions avant votre prochaine question. Les prévisions pour 1993-1994, au titre du Programme des services, étaient de 32 millions de dollars. Les prévisions budgétaires pour 1994-1995 sont de 22 millions de dollars, à peu de choses près. Le Programme des biens immobiliers avait un budget de 1,684 milliard de dollars et cela est passé, pour 1994-1995, à 1,67 million de dollars. En ce qui concerne les Approvisionnements et Services, les prévisions étaient de 650 millions de dollars alors qu'en 1994-1995, elles sont de 603 millions de dollars. Voilà trois réductions. Le Programme des sociétés d'État prévoyait un budget de 25 millions de dollars en 1993-1994 et pour l'exercice financier 1994-1995, on prévoit 3 millions de dollars.

[Texte]

There is a substantial reduction. It may not be what everybody thinks it ought to be, but I take issue with those who say our government is not very determined about the deficit, is not very determined about getting costs down. I think we are. I think the evidence is before you.

Can we do more? I want to work cooperatively with my department and with members in identifying additional ways in which we can probably cut costs.

[Traduction]

Voilà une réduction substantielle. Il se peut que cela ne satisfasse pas tout le monde, mais je ne partage pas du tout l'avis de ceux qui disent que le gouvernement ne reste pas déterminé à réduire le déficit et à comprimer les coûts. Je pense qu'il n'en est rien. Nous en avons la preuve.

Pourrions-nous faire davantage? J'ai l'intention de travailler en collaboration avec le ministère et les députés afin de trouver d'autres moyens de parvenir à cela.

• 1555

Mr. Epp: I want to assure you that it is certainly not my purpose to attack either you personally or your government. My objective here on behalf of the people I represent is to put that bit of pressure on that can produce the results of lowering taxes in the long-run and getting our deficit under control.

I have an area, specifically, in that of real property. Obviously, again, the federal government's operation of real estate in their operation across this country is a huge task. The Auditor General has indicated on page 3 of the transitional report that there are tremendous excesses of costs in the real property areas. We are talking large amounts here, and in fact I'm quoting there. They reported that the total final costs of \$3 billion exceeded the reported initial estimated costs by 100%. When you overrun by 100%—when you double estimated costs—someone has made a mistake. What are you in your responsibilities now going to do about avoiding those types of situations in the future?

Mr. Dingwall: First of all, Mr. Chairman, I want to say to the hon. member, and to all hon. members, that whatever is said at this committee I certainly don't take it personally and I hope hon. members don't take my responses as being personal.

Public policy is, to me, one of the most important professions to be involved with and I don't doubt for one moment the intention of the hon. member in terms of his overall objectives of reducing the cost of government and taxes; I applaud that. I may disagree on the road map to get to that particular objective, but so be it.

In terms of the Auditor General's comments on estimates, I'm going to ask my deputy if he would just speak to that issue. But before I do so I want to say to the hon. member that now that we have become a merged department I think we're becoming more and more focused. Our special operating agencies are up and running to a certain extent. There's still room for improvement. But on the real property side, we are going to be able to do a much more effective job in the years ahead, taking into account some of the suggestions that have been made by the Auditor General, which my department's officials have read, discussed, debated, and are now presently working on.

We think we can achieve our overall objectives of reducing the cost further for government. But on the specifics I'm going to ask my deputy, Mr. Quail, if he has a comment or two.

Mr. Ranald Quail (Deputy Minister of Public Works and Government Services): Thank you, Mr. Chairman.

M. Epp: Je tiens à vous dire que je n'ai nullement l'intention de vous attaquer, ni vous personnellement, ni votre gouvernement. Au nom de mes électeurs, je souhaite exercer certaines pressions afin, éventuellement, de faire baisser les impôts et de contenir notre déficit.

Je voudrais aborder plus particulièrement la question des biens immobiliers. Il est évident que les transactions du gouvernement fédéral dans le domaine immobilier aux quatre coins du pays représentent une tâche énorme. Le vérificateur général, dans le document de transition, p. 4, signale pour les biens immobiliers d'énormes augmentations de coûts par rapport aux prévisions. Il s'agit de sommes importantes que je peux citer. On signale que les coûts totaux finaux, d'un montant de trois milliards de dollars, dépassaient de 100 p. 100 les prévisions initiales. En présence d'un excédent de 100 p. 100—c'est-à-dire le double du coût prévu—on est en droit de se dire que quelqu'un a fait une erreur. Dans l'exercice de vos responsabilités, que faites-vous pour éviter que ce genre de situation se reproduise?

M. Dingwall: Tout d'abord, je tiens à dire à l'honorable député et à ses collègues, que je ne tiens pas pour des remarques qu'on me fait personnellement ce qui m'est dit ici, et j'espère que l'on considère ainsi mes réponses.

Assumer une fonction publique est, selon moi, une des professions les plus importantes et pas un instant je ne doute de l'intention de l'honorable député quand il affirme que son objectif est une compression des dépenses de l'État et une réduction des impôts. Je me félicite qu'il en soit ainsi. Je ne suis sans doute pas d'accord avec lui quant au cheminement qui permettra d'atteindre cet objectif, mais c'est de bonne guerre.

Quant à ce qu'a dit le vérificateur général sur nos prévisions, c'est le sous-ministre qui vous répondra. Auparavant, je voudrais ajouter que, puisque le ministère est né de la fusion de plusieurs services, notre action est de plus en plus ciblée. Nos organismes de services spéciaux sont constitués et fonctionnent, dans une certaine mesure. Des améliorations sont toujours possibles. Du côté des biens immobiliers, nous allons pouvoir faire un travail beaucoup plus efficace dans les années à venir, en tenant compte de certaines suggestions faites par le vérificateur général, car les fonctionnaires de mon ministère les ont lues, discutées, analysées, et ils sont en train de les concrétiser.

Je pense que nous pouvons atteindre nos objectifs généraux, c'est-à-dire réduire encore davantage les coûts. M. Quail, le sous-ministre, va vous donner des détails là-dessus.

M. Ranald Quail (sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux): Merci, monsieur le président.

[Text]

In particular, my understanding of the way in which the comments have been made is really associated with the difference between initial estimates, which you find on particular projects as they are reported in part III of the main estimates, and the final costs. I think it's been a desire for a long time to have the government improve the management practices in the areas of reporting.

In order to start a project you must have a line object. Quite often, when you start off you don't have a total appreciation of the total project you think it is you want to do, so you make a very preliminary type of estimate. Quite often then—and probably most of the time—as the project starts to develop and becomes clearer as you go through the various stages of the planning and of talking with officials of the program department as to what exactly it is they want and moving into the areas of detail design it starts to become clearer. Then, finally, you go to the board.

There is a process for going to the Treasury Board through this to get preliminary project approval. When you receive preliminary project approval that then allows you to start the process of planning, designing and developing your costs. Once you've developed your costs you then go back to the Treasury Board, although the minister would have delegated authority up to certain limits, and get its approval for the actual project. It's at that time, in my sense, that we really start to sharpen the pencil, because you have a bottom line to which you are now being driven.

• 1600

The reality is that if you compare that bottom line now that you're going to go to tender for the project or whatever it is versus the very first time we may have put it into the book, there will be a difference. In lots of cases there will be very large differences.

We are working to improve that capability of providing more information in part III of the main estimates, to have a better accounting procedure, to let members know where we are, and to identify the class of estimate, so you know whether it's really on the back of an envelope or whether it's a class B type estimate, which is very good.

The Chairman: Mr. Epp, you might like to resume this later on. We're more than three minutes over.

The parliamentary secretary now for eight minutes. Let's see if we can keep it to eight minutes.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Thanks, Mr. Chairman.

Thank you for being here, Mr. Minister. I have three questions I'd like to raise with you. Two are fairly narrow in focus, and the last one will be fairly broad. I'd like to talk about the department itself.

Some people have indicated to me that the department offers a number of services that are available in the private sector and that this might be a way of saving money. I would like to have your reactions to that. Is it a way of saving money; that is, if we were to go to the private sector as opposed to offer those services ourselves?

Mr. Dingwall: The short answer is yes. Exactly what those services are will depend on our ongoing review of the different operations of the department. There are many occasions and situations across the country where the availability of the private

[Translation]

Ce qui a donné lieu à cette remarque du vérificateur général, c'est l'écart entre les prévisions initiales qui, pour chaque projet, figurent dans la partie III du budget des dépenses principal, et les coûts finaux. Je pense qu'on souhaite depuis longtemps améliorer les pratiques de gestion en matière de reddition des comptes.

Pour amorcer un projet, il faut un article d'exécution. Très souvent, au début, on ne peut pas très bien cerner tout ce que l'on veut accomplir, de sorte que la première prévision est tout à fait préliminaire. Très souvent ensuite—et je dirais la plupart du temps—au fur et à mesure qu'un projet prend forme et que les choses deviennent plus claires au rythme des diverses étapes de la planification et des entretiens avec les fonctionnaires du ministère client, ou entre dans les détails et, les choses deviennent plus nettes. Ensuite, on s'adresse au Conseil du Trésor.

Il existe une procédure pour s'adresser au Conseil du Trésor afin d'obtenir une approbation préliminaire qui permet de mettre en branle le processus de planification, de conception et de calcul des coûts. Une fois cela fait, il faut s'adresser à nouveau au Conseil du Trésor, même si le ministre a autorité en la matière jusqu'à concurrence d'une certaine somme, pour obtenir l'approbation du projet plus concret. C'est à ce moment-là, à mon avis, que les choses prennent forme car on a défini le cadre financier qui doit être respecté.

Quand on compare ce cadre de financement, en fait duquel on fait un appel d'offres, aux prévisions initiales, il y a forcément un écart. Dans bien des cas, l'écart est énorme.

Nous sommes en train de voir comment on pourrait donner plus de renseignements dans la partie III du Budget des dépenses principal, afin de raffiner la procédure comptable, de donner aux députés une idée plus précise de nos prévisions et d'indiquer dans quelle catégorie elles se classent pour qu'on sache si c'est encore préliminaire ou bien si c'est véritablement une estimation de la catégorie B, donc très fiable.

Le président: Monsieur Epp, vous voudrez sans doute reprendre cette question plus tard. Vous avez dépassé votre temps de parole de plus de trois minutes.

Le secrétaire parlementaire dispose maintenant de huit minutes. Voyons si l'on peut s'en tenir à cela.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, merci d'être venu. Je voudrais soulever trois questions. Il y en a deux qui portent sur des points assez précis, la dernière étant plus générale. Je voudrais parler du ministère en général.

Certains ont dit que le ministère offrait une quantité de services que l'on peut trouver dans le secteur privé et qu'à cet égard, on pourrait économiser de l'argent. Je voudrais savoir ce que vous en pensez. Avoir recours au secteur privé plutôt qu'au ministère aboutirait-il à des économies?

M. Dingwall: Spontanément, je vous dirais oui. Nous sommes en train de revoir les divers programmes du ministère afin de cerner précisément quels services nous aurions intérêt à confier au secteur privé. Il y a bien des cas et des situations où

[Texte]

sector is just not there; therefore you have to do it in-house. I'll give you one example: dredging. There are many communities across this country where the private sector can do dredging of different facilities across the country, but there are communities where there is no private sector. As a result, it's pretty difficult to get the private sector in to do dredging of that particular channel. Where we find those kinds of services available, we will of course want to go to the private sector.

The second point that one has to understand is that there seems to be some myth that the Department of Public Works does all of the work in-house. In excess of 48% of that work is done by the private sector. Perhaps we can get those numbers up. I'm not prepared to give you a fixed percentage at this time, but we are moving in that direction. Where we find cost efficiencies, we will certainly be moving in that direction.

Mr. Duhamel: Mr. Minister, my second question is with respect to grants in lieu of taxes. In your preliminary remarks, if I've read them correctly, there is an indication of a freeze, and that no municipality would be receiving less. I seem to recall that some municipalities would be receiving more. What I can't understand. . . There's something missing here. If it's frozen I could understand why nobody might be getting less, but how could someone be getting more? Have I misunderstood that whole issue?

Mr. Dingwall: Well, there's frozen, almost frozen, just about frozen. Seriously, grants in lieu of taxation is a very important substantive issue for municipalities across the country. The decision that was confirmed by the Minister of Finance in the budget is that the freeze would continue. I and the minister responsible for the Treasury Board and the Minister of Finance have had discussions. We hope to resume discussions with the Federation of Canadian Municipalities to discuss with them ways in which we can drop the freeze. Our intention is to drop the freeze, but we can't. I want to underline this, that we can't drop the freeze until such time as we get some form of assurance that we're not going to be hit with substantial increases in grants in lieu of taxation.

I think from fiscal year 1985-86—and I could be off here—to fiscal year 1991-92 the increase was roughly 77%, which is a substantial increase for governments having to pay. In Quebec there have been particular difficulties. As you know, this is regulated primarily on provincial assessments that are done, municipal assessments as well. In Quebec the law was changed, which affected some municipalities negatively and some positively. As a result, you may have read in the newspapers about a particular municipality having received an increase, when in fact there was a freeze. That would have been the consequence, if you will, of the changing of that law. So we had to comply with that law, which was on the books.

[Traduction]

les services en question ne sont tout simplement pas disponibles dans le secteur privé. À ce moment-là, il faut avoir recours à l'interne. Par exemple, le dragage. Il y a bien des localités au Canada où le secteur privé peut se charger du dragage, mais dans certains cas, il n'existe pas, sur place, d'entreprises de ce genre. Il est alors difficile de faire appel au secteur privé pour un chenal donné. Quand nous savons que ce genre de service est disponible, nous n'hésitons pas à faire appel au secteur privé.

Deuxièmement, il faut comprendre qu'on semble, à tort, croire que le ministère des Travaux publics fait tout lui-même. Plus de 48 p. 100 du travail est fait par le secteur privé. Cette proportion pourrait sans doute être augmentée. Je ne saurais vous donner, à l'heure actuelle, une indication précise à cet égard, mais nous travaillons dans ce sens. Chaque fois que cela se révélera rentable, nous aurons certainement recours à cette solution.

M. Duhamel: Monsieur le ministre, ma deuxième question a trait aux subventions en remplacement d'impôts. Dans vos remarques, si j'ai bien lu, vous dites qu'on a décrété un gel, mais qu'aucune municipalité ne recevra moins qu'auparavant. J'ai l'impression, toutefois, que certaines municipalités recevront davantage. Ce que je ne comprends pas. . . il y a quelque chose qui cloche. Avec le gel, je peux comprendre qu'une municipalité ne recevra moins mais comment certaines pourraient-elles recevoir davantage? Y a-t-il quelque chose qui m'échappe?

M. Dingwall: En fait il s'agit de savoir quel est le point de congélation. Soyons sérieux, les subventions en remplacement d'impôts sont importantes pour les municipalités canadiennes. La décision de maintenir le gel a été confirmée par le ministre des Finances dans le budget. Le ministre responsable du Conseil du Trésor, le ministre des Finances et moi-même en avons discuté. Nous espérons pouvoir reprendre les discussions avec la Fédération canadienne des municipalités afin de voir comment on pourrait lever le gel, ce que nous avons l'intention de faire, mais qui n'est pas possible actuellement. Je tiens à bien insister là-dessus: nous ne pouvons pas lever le gel tant que nous n'aurons pas la garantie que les subventions en remplacement d'impôts ne risqueront pas d'augmenter démesurément.

Si je me souviens bien, entre l'exercice financier 1985-1986 et l'exercice 1991-1992, l'augmentation a été de quelque 77 p. 100, ce qui représente une somme énorme pour les gouvernements. Au Québec, il y a eu des difficultés particulières. Là-bas, vous le savez, on se sert essentiellement des évaluations provinciales de même que des évaluations municipales. Or, la loi a été modifiée et certaines municipalités s'en sont trouvées moins bien loties, d'autres mieux. Ainsi, il se peut que vous ayez lu dans les journaux qu'une municipalité donnée a reçu une subvention plus importante, en dépit du gel. Cela s'explique du fait que la loi a été modifiée. Nous devons nous conformer à la loi, telle qu'adoptée.

• 1605

Mr. Duhamel: Thank you. My final question is really a three-pronged one. Many people want to know, in simple terms and rather briefly, what a department such as Public Works and Government Services is. I'm talking about the general public. What is Public Works and Government Services Canada? Could you give us a brief answer on that?

M. Duhamel: Merci. Ma dernière question a trois volets. Bien des gens veulent savoir, en deux mots et en termes simples, ce qu'est un ministère comme Travaux publics et Services gouvernementaux. Je parle du grand public. Qu'est-ce que le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux? Pouvez-vous nous donner une courte réponse?

[Text]

Second, and related, I know you have an objective or two or three that are of particular importance to you. Finally, what are the two or three major challenges that you feel you face as minister of this massive and complex department?

Mr. Dingwall: Understanding the department is really also to understand the country. The federal Department of Public Works operates in all provinces and the territories. It provides services to all other government departments and agencies. They are the masters and we are the servants. If they want new buildings created, leases entered into, or various contracts consummated we have a major role in doing that.

As you know, with a large geographical mass in this country and what is basically a small population it is necessary that you have a federal department that has tentacles in all regions and all provinces and territories. So we service primarily all the other government departments, from Environment to Transport to Human Resource Development, as a real estate agent, if you will. We're probably the biggest in the country and I think the total number we have, if I'm correct, is \$7 billion.

In terms of objectives in the real property program, I would give you three. One is to place the real property program on more businesslike principles. This includes better decision-making and strategic long-term planning, which we're attempting to do in terms of the availability of office space across the country.

The second overall objective in terms of real property would be to make the program more responsive to government needs. For example, programs such as shared accommodations and co-location of departments contribute to that kind of initiative. We're seeing some examples here in the capital, but also in some of the major urban centres, as well as rural town Canada.

The third objective we have in terms of the department would be to demonstrate that the program is contributing to the overall reduction of government spending. The figures I have given thus far in my remarks indicate that not only have we talked about it, we're doing it.

The Chairman: Mr. Minister, I have one question before I turn to the Bloc members for the next questions.

I'm advised that the amalgamation of departments has not been without its challenges, or I might say difficulties. Apparently the amalgamation has brought what you might call a clash of cultures that were inherent in each of the departments undergoing the amalgamation. Could you just tell me a bit about that clash? I find it interesting—departments with their respective cultures finding it a little difficult to go through the amalgamation in the transition period.

Mr. Dingwall: Again, I'm glad you've asked this question, because it indicates that, as in all entities, whether corporate or political institutions, across the country, there's a human dimension, which is associated with governing.

[Translation]

Deuxièmement, et c'est relié, je sais que vous vous êtes fixé quelques objectifs, deux ou trois, qui vous tiennent particulièrement à coeur. Finalement, comme responsable de ce ministère massif et complexe, quels sont les deux ou trois défis qui se posent pour vous?

M. Dingwall: Si l'on comprend le ministère, on comprend le pays. Le ministère fédéral des Travaux publics oeuvre dans toutes les provinces et territoires. Il offre des services à tous les autres ministères et organismes. Ces derniers sont les maîtres, notre ministère, les serveurs, et s'ils veulent bâtir de nouveaux édifices, signer des baux, ou conclure des contrats de tous ordres, nous avons un rôle majeur à jouer.

Comme vous le savez, le Canada est vaste, sa population est peu nombreuse et il faut un ministère fédéral avec des tentacules dans toutes les régions, toutes les provinces et territoires. Nous sommes donc essentiellement au service des autres ministères, l'Environnement ou les Transports, ou encore le Perfectionnement des ressources humaines, essentiellement comme agent immobilier, si l'on veut. Nous sommes probablement le plus gros agent immobilier du Canada, car la valeur de nos biens, si je ne m'abuse, est de sept milliards de dollars.

Quant aux objectifs du Programme des biens immobiliers, j'en citerai trois. Premièrement, nous voulons que ce programme soit géré suivant les principes appliqués dans le monde des affaires. Cela signifie une amélioration de la prise de décisions et de la planification stratégique à long terme, et nous essayons de nous y employer pour gérer les locaux disponibles à travers le Canada.

Notre deuxième objectif est de faire de ce programme un instrument qui réponde aux besoins du gouvernement. Par exemple, le partage des locaux partagés ou les colocations vont dans ce sens. On en voit des exemples ici dans la capitale, mais aussi dans les autres grands centres urbains, de même que dans les petites villes des régions rurales.

Troisièmement, nous avons pour objectif de faire la preuve que notre programme contribue à réduire l'ensemble des dépenses de l'État. Je vous ai cité des chiffres dans mon exposé; ils prouvent que nous ne nous contentons pas d'en parler, que nous agissons.

Le président: Monsieur le ministre, je voudrais vous poser une question avant de céder la parole aux membres du Bloc.

On me dit que la fusion des ministères s'est traduite par certains défis à relever, voire des difficultés. Apparemment, cette fusion aurait entraîné ce qu'on pourrait appeler un conflit de cultures entre les deux ministères regroupés. Pourriez-vous me dire ce qu'il en est? J'aimerais en savoir plus sur les difficultés qu'éprouvent deux ministères, chacun ayant sa propre culture, à traverser la période de transition nécessaire à une fusion.

M. Dingwall: Je suis content que vous ayez posé cette question parce que, comme dans toute organisation, qu'il s'agisse d'une société ou d'une institution politique, il y a une dimension humaine qu'on ne peut pas ignorer quand on gouverne.

[Texte]

When you reduce, as we have, and as Mr. Martin has confirmed in the budget, the number of person-years, that is a difficult process. In years gone by, it was quite fashionable to blame every ill of the economy on the public servants. That's just not true. Most of the public servants I have met have been outstanding people who want to make a contribution to the public policy process of this country.

[Traduction]

Quand on réduit comme nous l'avons fait—ce que M. Martin a confirmé dans le budget—le nombre des années-personne, il y a des passes difficiles. Autrefois, il était à la mode de blâmer les fonctionnaires pour tous les maux de l'économie. Il n'en est rien. La plupart des fonctionnaires que j'ai rencontrés se sont révélés des personnes de grande qualité qui veulent contribuer à la mise en application de la politique publique de notre pays.

• 1610

Having said that, a certain tension is created when you have quality people who have to leave because of downsizing. It creates difficulties for senior management people who are trying to facilitate the government policy of the day, whatever that might be. It has taken a toll on senior management and the morale of the department.

Cela dit, il y a une certaine tension lorsque des gens de haut calibre doivent quitter leur poste à cause d'une réduction des effectifs. Cela pose des problèmes aux cadres supérieurs qui essaient de concrétiser la politique du gouvernement du jour, quelle qu'elle soit, et cela a certainement ébranlé les cadres supérieurs et sapé le moral au ministère.

We have a transition team operating and working very effectively. We're trying to address some of those serious situations so we can get on with doing our business in a very efficient way. Like you, and the constituents you represent, these employees in my department are also taxpayers. They want to be treated fairly and equitably. I think there's an obligation on my part as the minister to make sure they are treated fairly and equitably within the confines of general government policy.

Nous avons formé une équipe de transition dont l'action se révèle bénéfique. Nous essayons de contenir les situations graves afin de pouvoir poursuivre notre travail efficacement. Comme vous, comme les commettants que vous représentez, les employés de mon ministère sont des contribuables. Ils veulent être traités justement et équitablement. J'ai l'obligation, comme ministre, de veiller à ce qu'il en soit ainsi, compte tenu de la politique générale du gouvernement.

Mme Guay: Nous savons tous que le budget de la SCHL a été gelé, notwithstanding le Programme PAREL et bien que l'on entende parler de faire une certaine économie de 30 millions de dollars annuellement, la SCHL se finançant de manière différente pour faire certaines économies à un taux d'intérêt moindre. Je vois que le vérificateur général a découvert 60 cas de gestions immobilières qui ont entraîné des dépenses inutiles de 1,2 milliard de dollars. Je pense que la SCHL aurait eu grand besoin de ces montants d'argent supplémentaires pour pouvoir construire des nouveaux logements pour les mal-logés, comme des HLM ou des coopératives d'habitation.

Mrs. Guay: Notwithstanding the RRAP, the CHMC budget has been frozen although we heard that, through different methods of financing with lower interest rates, the Corporation is counting on \$30 million in savings yearly. I see that the Auditor General has discovered 60 cases of realty management that have caused unnecessary expenses of \$1.2 billion. That money could have been fruitfully spent by the Corporation on new accommodation such as social and corporative housing.

J'aimerais savoir ce que le ministre a l'intention de faire. Est-ce qu'il y a des moyens de faire d'autres économies, à même le ministère, pour venir en aide à ces gens-là?

I would like the Minister to tell us what he intends to do. Does he have other ways to save money within the Department in order to help these people.

Mr. Dingwall: If I understand the question correctly, we're talking about the Canada Mortgage and Housing Corporation, in terms of its budgetary direction.

M. Dingwall: Si j'ai bien compris votre question, nous parlons de la Société canadienne d'hypothèques et de logements, du budget de la Société.

I'm going to answer the question, Mr. Chairman. I thought we were talking specifically about the real property section of Public Works, but the member does have a privilege, and I want to respond to that.

Je vais répondre à cette question. Je pensais que nous nous en tenions aux biens immobiliers dont Travaux publics est responsable, mais la députée a le privilège de poser les questions qu'elle veut. Je vais donc y répondre.

In the housing sector, that is not just a federal responsibility. It is a provincial and municipal responsibility.

Dans le secteur du logement, le gouvernement fédéral n'a pas une responsabilité exclusive, elle la partage avec les provinces et les municipalités.

The member can object to that and say that's not what's being asked. However, you have to understand that there have been agreements consummated between different levels of government for the purposes of different housing projects across the country. Locked into those housing projects are term mortgages in excess of 25, 30, and 35 years. If levels of government can come to some understanding on ways of reducing those costs, not only in terms of the mortgage but also

La députée peut dire que cela ne répond pas à la question qu'elle pose. Toutefois, il faut comprendre que les divers paliers de gouvernement ont conclu des accords portant sur divers projets d'habitation dans diverses régions, et que des hypothèques pour des périodes allant au-delà de 25, 30 et 35 ans entrent en ligne de compte. Si les gouvernements peuvent s'entendre sur la façon de réduire le coût de ces projets, non seulement en ce qui concerne les hypothèques, mais également

[Text]

the administration and the overall cost, then that will provide a net amount back, not only to the Government of Canada, vis-à-vis the Canada Mortgage and Housing Corporation, but also to the co-signer of that particular housing project.

In some instances it's the province. In other instances it's the municipality. Fourth, it's non-profit organizations. Unfortunately, or fortunately, we haven't had a chance to get into them in any great depth.

We're to save a minimum of approximately \$120 million over the next four years. I have other measures. After meeting with housing ministers in Toronto not that long ago, including your own minister from the Province of Quebec, we determined that we would go back to our respective places and work very diligently about putting everything on the table to save additional costs. For instance, I am meeting with a group within the next number of weeks who have some suggestions on ways in which we can make further savings, thereby creating a pool of money for additional social housing.

• 1615

I don't want the hon. member, or indeed members of this committee, to think that the sole responsibility for housing in this country is the Government of Canada. We have a role to play; we have a major role to play. I believe we are performing that role quite well in view of the limited fiscal capacity the Government of Canada has at the present time.

The Chairman: A tiny question, one minute.

M. Daviault: Je recevais, tout dernièrement, un bulletin de l'Association canadienne de la construction qui a rencontré le ministre le 7 décembre. Dans son bulletin, l'Association soulevait deux points qu'elle n'aimait pas. D'abord, elle demandait la nomination d'un président indépendant au Conseil consultatif des règlements des différents contractuels. Deuxièmement, elle avait des réticences quant au Service des invitations ouvertes à soumissionner et elle invitait le ministre à faire une entente le plus rapidement possible entre elle, l'Association, et l'opérateur privé du Service.

Est-ce que le ministre peut répondre à ces observations de l'Association canadienne de la construction?

Mr. Dingwall: Yes. The answer is yes, it's done.

The Chairman: Mr. Bellemare, five minutes.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci, monsieur le président.

Welcome, Mr. Minister. You have quite a department, which is mega-bucks bigger than General Motors of America. You certainly have a great deal to administer.

One activity that concerns me a great deal, and this is after meeting with many printers in this region who have a great concern, is the manner in which CCG, the Canada Communications Group, which has taken over the Queen's Printer, operate. I understand that you have given orders to undergo an investigation. I wonder how wide this investigation is going to go. *The Ottawa Citizen* indicates here that you say you'll examine numerous claims that CCG solicits bids from contractors on behalf of government departments and then quotes on the same jobs.

[Translation]

pour ce qui est de l'administration et du coût d'ensemble, cela se traduira par une économie nette, dont bénéficiera le gouvernement du Canada, par le biais de la Société canadienne d'hypothèques et de logements, mais également les cosignataires intéressés.

Dans certains cas, il s'agit d'une province. Dans d'autres, d'une municipalité. Il y a aussi les organisations sans but lucratif. Malheureusement, ou heureusement, nous n'avons pas encore eu l'occasion d'aller au fond des choses.

Nous devons épargner un minimum de 120 millions de dollars d'ici quatre ans. Il y a d'autres mesures possible. J'ai rencontré les ministres du Logement à Toronto il n'y a pas très longtemps, notamment le ministre de votre propre province, le Québec, et nous avons conclu que nous allions rentrer chez-nous et travailler d'arrache-pied pour élaborer des propositions visant à réduire davantage les coûts. Je vais, par exemple, rencontrer d'ici une semaine un groupe qui doit m'apporter des suggestions sur la façon d'épargner davantage, ce qui libérerait de l'argent pour des logements sociaux supplémentaires.

Je ne veux pas que la députée, ou encore les autres membres du comité, pense que c'est le gouvernement du Canada qui a la seule responsabilité en matière de logement au Canada. Nous avons un rôle à jouer, un rôle majeur. Je pense que nous nous acquittons de ce rôle très honorablement étant donné la capacité fiscale limitée du gouvernement du Canada pour l'instant.

Le président: Une petite question, une minute.

Mr. Daviault: Recently, I was reading a bulletin of the Canadian Construction Association that you have met on December 7. The Association was reporting two items of concern. First, the Association wishes that an independent Chairman be appointed to the Contracts Disputes Advisory Board. Second, the Association is not quite satisfied with the way the open call for tenders service operates and was asking the Minister to strike an agreement, as early as possible, between the Association and the private operator of that service at the earliest.

What does the Minister have to say in reaction to those remarks by the Canadian Construction Association?

M. Dingwall: Je peux vous répondre que c'est déjà fait.

Le président: Monsieur Bellemare, vous avez cinq minutes.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you, Mr. Chairman.

Bienvenue, monsieur le ministre. Votre ministère est une entreprise encore plus gigantesque que General Motors. Vous avez certainement un colosse à administrer.

Il est une activité qui m'inquiète, car j'ai rencontré bien des imprimeurs de la région qui se disent préoccupés de la façon dont le Groupe Communication Canada, qui a repris les activités de l'Imprimeur de la Reine, fonctionne. Je crois savoir que vous avez demandé qu'on entreprenne une enquête. Où en est cette enquête? Le journal *The Ottawa Citizen* précise que vous allez étudier des allégations voulant que le GCC, au nom de divers ministères, demande aux entrepreneurs des soumissions et qu'ensuite, il soumissionne lui-même.

[Texte]

I have been apprised by private contractors that this is exactly what is happening, Mr. Minister. They are asked to put in a bid, and some are even successful, Mr. Minister. Then they find out the following day, after being told that they were successful, that Communications Canada, printing division, is now taking over the contract. That is one huge concern that I have in the unfairness of this activity. The second part or concern that I have is that this CCG is also soliciting in the private sector for jobs.

Mr. Dingwall: Be careful of the word "soliciting".

Mr. Bellemare: It's the only English word I know about trying to get jobs. They go out trying to get contracts, within the private community, as opposed to the public community. They're bidding against private sector printers, which I find unfair, because of the material, the equipment, the government moneys, the tax dollars, the personnel they have. They are going to ruin the printing industry in this country if this is permitted to go on, Mr. Minister. I'm really, really concerned.

[Traduction]

Des imprimeurs m'ont dit que c'est exactement ce qui se produit, monsieur le ministre. On demande des soumissions, qui sont parfois retenues. Toutefois, après avoir été informés de cela, certains imprimeurs découvrent le lendemain que c'est le Groupe Communication Canada, division de l'imprimerie, qui va exécuter le contrat. Cela me préoccupe beaucoup, étant donné l'injustice du procédé. En outre, on me dit que le GCC sollicite par ailleurs des contrats dans le secteur privé.

M. Dingwall: Soyez prudent quand vous utilisez le mot «solliciter» en anglais.

M. Bellemare: C'est le seul mot anglais que je connaisse pour dire que le groupe essaie d'obtenir des contrats. Il essaie d'obtenir des contrats dans le secteur privé, plutôt que dans les ministères et organismes, le secteur public. Ils font concurrence aux imprimeurs du secteur privé, ce que je trouve injuste, étant donné les équipements, le matériel, le financement, l'argent du Trésor public et le personnel dont ils disposent. Cela va mener à la faillite du secteur de l'imprimerie au Canada si on laisse faire. Je suis extrêmement inquiet.

• 1620

I also understand that they possibly have loss-leaders where they can get a contract in the general field outside of government operations, and then go for the long-term contract and say this is going to be a three-year contract.

This is very disconcerting. It's putting the government and your department in a bad light. I'm so happy to see you there, because I know you're going to look at these practices.

Mr. Dingwall: I have several points. First, we have been in office for four and a half months. This is a special operating agency of the Government of Canada. As I indicated previously, it is not a panacea and I don't think it ever will be a panacea.

We are examining internally some of the aspects of our special operating agencies, including the one you referred to. Some of the things you suggested in this committee, I heard in previous discussions with private sector people across the country.

I was in Alberta and Nova Scotia, and I met with a variety of different individuals in Toronto. I thought it would be best to have an outside audit come in to do this quickly to address some of the charges made in terms of the perceived—I want to underline that word—conflict that exists with this special operating agency.

Like you, I have a great deal of admiration for the private sector, the printing business, as well as other aspects of the Canada Communications Group. The best, cleanest and quickest way to do it is to have an audit. Let's put all the facts on the table. I'm prepared, Mr. Chairman, to provide you, probably later this day, with the terms of reference of the study and of the audit.

Mr. Epp: Thank you. I'd like to come back to the big item again. I look at the areas in which we're spending money and I'm always attracted to the one that's biggest, because I think that's where maybe we have the greatest potential for being more efficient.

J'ai également cru comprendre qu'ils acceptaient des contrats—sacrifices dans le secteur privé puis qu'ils essayaient d'obtenir des contrats pour une plus longue durée, comme trois ans.

Cela est inquiétant et montre le gouvernement et votre ministère sous un mauvais jour. Je suis très heureux de vous rencontrer parce que je suis convaincu que vous allez étudier ce problème.

M. Dingwall: J'aimerais faire plusieurs commentaires. D'abord, nous ne sommes au pouvoir que depuis quatre mois et demi. Vous parlez d'un organisme de services spéciaux du gouvernement du Canada. Comme je l'ai déjà signalé, ce concept n'est pas une panacée et ne le sera jamais.

Nous étudions à l'interne certains aspects de ces organismes de services spéciaux, y compris celui dont vous avez fait mention. Les exemples que vous venez de citer m'avaient déjà été rapportés lors de discussions que j'ai eues avec des représentants du secteur privé de toutes les régions du pays.

J'ai été en Alberta et en Nouvelle-Écosse, et j'ai rencontré également plusieurs particuliers à Toronto. J'ai pensé qu'il vaudrait mieux demander une vérification externe pour étudier certaines des accusations portées à l'égard du conflit perçu—et j'insiste sur ce terme—entre le secteur privé et cet organisme de services spéciaux.

Tout comme vous, j'admire le secteur privé, le secteur de l'impression, ainsi que certaines autres activités du Groupe Communication Canada. La meilleure façon de procéder, c'est d'avoir une vérification, pour mettre les faits en lumière. Monsieur le président, je suis disposé à vous fournir, peut-être un peu plus tard aujourd'hui, les paramètres de l'étude et de la vérification.

M. Epp: Merci. J'aimerais revenir encore une fois à la question importante. Lorsque j'étudie les divers postes de dépenses, je m'intéresse toujours particulièrement à celui où les montants sont les plus élevés parce que c'est souvent dans ces secteurs qu'on pourrait accroître l'efficacité.

[Text]

I have a specific question about space. In the documentation I received—I hope I read it correctly—there's an indication that one of the primary areas of inefficiency is excess space. We spent more than we had to in this area. The vision we have is of the government renting or leasing office space that sits empty. I don't know to what degree—it's not indicated here—this means we have leased so many square metres in which there's a corner sitting empty, or perhaps whole buildings or whole floors are empty.

At the same time, according to this documentation, we now have—this may be back in 1983—around \$138 million in ongoing building construction. That seems to me to be quite a flagrant violation of common sense when it says here that 69% of the cost is due to too much space, and then we spend money to make more space.

How do you control that? I don't think it would be fair for me to ask you specifically about any items here, but how does one begin to control that particular factor?

Mr. Dingwall: There are a number of misconceptions that exist in the public eye. I think you hit on one of them. One misconception is that my department and/or the Government of Canada have all these vacant buildings all across the country and we're spending money like drunken sailors in terms of leases and the new construction of buildings, etc.

That is not an accurate assessment as to what is out there. Let me give you two examples. With the National Capital Commission, the vacancy rate, if my memory serves me right, is 0.9%. Nationally, the vacancy rate with regard to the Government of Canada is 2.1%. The rate in the private sector in the city of Montreal is in excess of 15%. In the city of Ottawa it is in excess of 12.5%, and in the city of Toronto it is in excess of 20%. So you're very right, and I thank you for the question. It gives me an opportunity to put on the record that there is no policy design to have empty, surplus office space or buildings within the domain of the Government of Canada.

Now, are there buildings that have a floor or two or three vacant? Yes, you're going to find those examples. When you're dealing with \$7 billion of realty across the country, you're going to have those kinds of situations.

I'm sorry to take so much time, Mr. Chairman, but he has asked a fundamental question. Here we are, a national government in the throes of downsizing the public service. It automatically follows, in my view, that in downsizing the public service, we have to give serious consideration in terms of those employees and their offices. Hence, my department in concert with Treasury Board is examining that to see in which ways we can best accommodate the work stations of our employees; at the same time we're trying to arrive at a measure of cost, without having those costs escalate in any abnormal way.

It is a determined desire on our part to make sure that is under control.

[Translation]

J'aimerais vous poser une question sur les locaux. Dans les documents que j'ai reçus—et j'espère que j'ai bien compris ce dont il s'agit—on indique qu'une des raisons majeures de l'inefficacité en ce domaine est qu'il existe un surplus de locaux. Nous avons dépensé plus qu'il n'était nécessaire dans ce domaine. Nous avons l'impression que le gouvernement loue des locaux qui, finalement, restent vides. Je ne sais pas—car ce n'est pas indiqué dans le document—si cela veut dire que nous avons loué tant de mètres carrés et qu'il y a un coin qui reste inutilisé, ou s'il s'agit d'étages ou d'immeubles entiers qui sont vides.

Or, d'après ces documents, et cela porte peut-être sur l'année 1993, nous avons investi environ 138 millions de dollars dans des travaux de construction. Que l'on dépense de l'argent pour construire de nouveaux locaux me semble particulièrement illogique, car on signale également dans le même document que 69 p. 100 des dépenses non justifiées sont attribuables au surplus de locaux.

Comment régler le problème? Je ne crois pas qu'il serait juste de vous demander des détails sur certains projets, mais j'aimerais savoir comment vous pouvez vous attaquer au problème.

M. Dingwall: Le public a certaines idées fausses de la situation. Je crois que vous avez fait ressortir une d'entre elles. Certains croient que mon ministère, ou le gouvernement du Canada, a des immeubles vides partout au pays, et que nous jetons l'argent par les fenêtres en signant d'autres contrats de location et en construisant d'autres édifices.

Mais ce n'est pas vraiment le cas. Je vais vous donner deux exemples. La Commission de la capitale nationale a un taux d'inoccupation, si je ne me trompe, de 0,9 p. 100. À l'échelle nationale, le taux d'inoccupation des locaux du gouvernement fédéral est de 2,1 p. 100. Le taux du secteur privé, pour la ville de Montréal, dépasse 15 p. 100. À Ottawa, ce taux dépasse 12,5 p. 100 et à Toronto, il est de plus de 20 p. 100. Vous avez donc parfaitement raison, et je vous remercie d'avoir posé la question. Cela me permet de déclarer officiellement que le gouvernement n'a pas pour politique d'être propriétaire ou locataire d'immeubles ou de locaux vides.

• 1625

Y a-t-il des édifices où un, deux ou trois étages ne sont pas utilisés? Oui, certainement. N'oubliez pas que nous avons des biens immobiliers d'une valeur de 7 milliards de dollars au pays, et il est évident que ce genre de chose se produit.

Je m'excuse d'avoir pris tant de temps, monsieur le président, mais le député a posé une question fort importante. Le gouvernement national réduit les effectifs de la fonction publique. À mon avis, il s'en suit que nous devons tenir compte de ces employés et des locaux qu'ils occupent. C'est pourquoi mon ministère, en collaboration avec le Conseil du Trésor, étudie cette question pour voir quelle est la meilleure façon d'agencer les aires de travail de nos employés; nous essayons également d'évaluer les coûts raisonnables qui ne feraient pas monter en flèche les dépenses.

Nous désirons nous assurer que nous exerçons un contrôle sur ces dépenses.

[Texte]

Mr. Epp: How do you balance this, how do you get your departmental officials somehow to utilize space that's available instead of proceeding to construct new space when it's needed? I know sometimes that doesn't fit, but there must be many, many instances in which new space requirements could be met by buildings that are already available.

Mr. Dingwall: There are many ways in which to respond to that question. In fact, the Government of Canada over a period of time has entered into leases, lease purchases, to be cost effective, which I think is the essence or the thesis of your question. Being cost effective may necessitate the termination of a lease when the term expires. . . thereby with the construction of a new facility for the purposes of co-locating a variety of different departments, which in itself will have profound mark on the bottom line as it relates to expenditures for that particular department.

You'll see at any given time leases that have a term, a construction taking place, but at the end of the day when the costs are shaken down, they're to the benefit of the Crown, in the sense that they are less to the Crown. You therefore have that measure. In particular, what complicates the situation even more is that as governments continue to downsize, and stand up in the House of Commons on March 23 and say, yes, we're going to downsize by, say, 5,000 employees. . . but you can't do that in day one. You have certain collective agreements you have to abide by, you have certain leases you have to live with, you have certain construction facilities well under way for good purposes. But to come back and to conclude, Mr. Chairman, the misconception you underline and I support is that the Government of Canada is not leasing or building large new office complexes to be left empty. Yes, there are deviations from that overall policy, but they're very few.

The Chairman: Colleagues, we have the minister for about ten more minutes and there are three members who haven't had the opportunity to raise questions. If it's all right, I will try to divide the last ten minutes among the three Liberals. If there are pressing questions, perhaps the deputy minister could stay for a few minutes after. Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you, Mr. Chairman. I'll be brief. I have three questions.

Number one, I've had a letter just recently from a constituent regarding the lonely penny, that it's costing us more to manufacture the penny than it is worth. Can we discard that in our currency? If not, is that because of complications?

Mr. Dingwall: Okay, that's your first question. What's your second question?

Mrs. Brushett: Under the services program of Public Works, I understand that we've lost approximately \$20 million a year on this department. . . with the optionality, which I must say I'm very pleased you brought forward. Let me say as well that I've neglected to say how much I appreciate the thorough document, thorough explanation of how comprehensive this total ministry is.

[Traduction]

M. Epp: Mais comment y parvenir? Comment pouvez-vous convaincre vos fonctionnaires d'utiliser les locaux disponibles au lieu de construire de nouveaux locaux? Je sais que, parfois, les locaux disponibles ne sont pas adéquats, mais il devrait y avoir certainement bien des cas où les locaux disponibles pourraient répondre à une bonne partie de la demande.

M. Dingwall: Il y a plusieurs façons de répondre à cette question. En fait, au fil des ans, le gouvernement du Canada a signé des baux, des contrats de location avec option d'achat pour des raisons de rentabilité. Et je crois que c'est ce dont vous parlez. Dans certains cas, la rentabilité peut nécessiter le non-renouvellement d'un contrat de location qui vient à échéance. . . et la construction de nouveaux locaux où seront regroupés divers ministères, ce qui, en soi, aura une incidence marquée sur les résultats financiers de ces ministères.

Vous verrez parfois que l'on loue des locaux au même moment où l'on procède à des travaux de construction, mais lorsqu'on fait tous les calculs, on constate que c'est à l'avantage de la Couronne, de procéder à ces travaux. C'est une façon de procéder. Évidemment, ce qui complique les choses, c'est que le gouvernement continue à réduire les effectifs. On peut, par exemple, prendre la parole à la Chambre le 23 mars et dire oui, nous allons faire disparaître 5 000 postes. . . mais cela ne se fait pas du jour au lendemain. Il y a des conventions collectives à respecter, vous avez signé des baux, vous avez des projets de construction qui ont déjà été amorcés. Mais, pour en revenir à la question, et pour terminer ma réponse, monsieur le président, c'est une idée fausse qui a été soulignée, et le principe auquel je souscris est que le gouvernement du Canada ne loue pas ou ne construit pas d'énormes immeubles de bureaux qui seront inutilisés. Oui, il y a des exceptions, mais elles sont très rares.

Le président: Chers collègues, le ministre doit nous quitter dans environ 10 minutes et il y a trois députés qui n'ont pas encore eu l'occasion de poser des questions. Si personne ne s'y oppose, je répartirai les 10 minutes qui restent entre les trois députés libéraux. S'il y a des questions importantes, nous pourrions demander au sous-ministre de rester avec nous quelques minutes après le départ du ministre. Madame Brushett.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Merci, monsieur le président. Je prendrai peu de temps. J'ai trois questions.

Tout d'abord, j'ai récemment reçu une lettre d'un commettant à l'égard de notre pièce d'un sou. Il en coûte, d'après lui, plus d'un sou pour fabriquer cette pièce. Pouvons-nous nous en défaire? Sinon, est-ce en raison des problèmes que cela causerait?

M. Dingwall: Bon, c'était votre première question. Et la deuxième?

Mme Brushett: J'ai cru comprendre que des pertes d'environ 20 millions de dollars étaient associées au Programme des services du ministère des Travaux publics. . . avec le programme de facultativité que, d'ailleurs, je vous félicite d'avoir proposé. Et, en passant, j'aimerais signaler que j'ai beaucoup apprécié que vous nous ayez fourni un document détaillé sur les activités et responsabilités de votre ministère.

[Text]

[Translation]

• 1630

Under that optionality, will this special operating agency tend to alleviate that debt and give variances in leases across the country so the single leasing rate, as I understand it, does not cause this deficit to occur?

My third question: I understand Public Works had all good intentions to build a women's prison in Colchester County in Nova Scotia, and I'm wondering if Public Works is still proceeding with this project. Thank you.

The Chairman: Minister, a penny for your thoughts.

Mr. Dingwall: Thank you very much. You know, the penny is a very topical thing to debate. The weight of the penny is such that its costs are very prohibitive. There are some jurisdictions throughout the world that have done away with the penny. We are examining that. I don't want people to get the impression we're going to come tomorrow and make any kind of decision on that, but we are looking at ways in which the cost of producing the penny can be lessened and trying to utilize the facilities in Winnipeg, where we make most of our coins, or a good part of them. In fact, we've even done some studies on why people hoard pennies, how much could be out there, whether we could get a campaign going to try to get them back in circulation.

So there's no imminent decision on this particular issue, but I take your intervention as notice and we'll give it due consideration.

With regard to the special operating agencies, their overall objective is to reduce the deficit so they will be on a balanced footing. So it's our intention that what you see now in terms of deficits will be eliminated sooner as opposed to later.

Thirdly, with regard to the women's prison in the great constituency of Cumberland—Colchester, I want to tell the hon. member I just take my lead from the department, which is Solicitor General, Mr. Gray. Mr. Gray's department has indicated to us it's full steam ahead.

The Chairman: Thank you. Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): First of all, a comment to the honourable minister. I had the pleasure yesterday of participating in the memorial to the slain police officers you erected. I really want to give you my congratulations. I think you did a wonderful job. Really, I was very, very proud to be a part of that. I just want to put that on the record.

As you know, Mr. Minister, I have spoken to you in the past about an issue that's near and dear to my heart. I see you smiling. There seems to be a perception out there in the Ottawa, Windsor, Kitchener, and now Guelph areas that there is a move afoot for the Canada Employment Centres. Whether this is reality or perception... I'm going to ask you, is it reality or perception? Is there a concerted effort or a plan to move Canada Employment Centres out of the heart or the core of the downtown areas into the suburbs? If so, I would have to assume—and maybe you can comment—that would be, supposedly, a money-saving direction. If it is, then my question to you is if you're going to do that, is there a value put on the

Dans le cadre de cette facultativité, cet organisme de services spéciaux parviendra-t-il à réduire cette dette et à assouplir les baux signés dans tout le pays afin que le tarif de location, qui est uniforme, si je comprends bien, ne produise pas ce déficit?

Enfin, ma troisième question: je crois savoir que Travaux publics avait l'intention de faire construire une prison pour femmes dans le comté de Colchester en Nouvelle-Écosse. Je me demande si Travaux publics a toujours l'intention de réaliser ce projet. Merci.

Le président: Monsieur le ministre, êtes-vous près de vos sous?

M. Dingwall: Vous savez, le sort de la pièce de un sou est tout à fait d'actualité. Le poids même de cette pièce rend son coût vraiment prohibitif. Dans certains pays, on n'utilise plus cette pièce de monnaie. C'est une possibilité que nous examinons. Je ne veux pas donner l'impression que nous allons, dès demain, prendre une décision à ce sujet, néanmoins nous examinons des façons de réduire le coût de production de la pièce de un sou et d'utiliser autrement les installations de Winnipeg, où l'on fabrique la plupart, sinon une bonne partie, de nos pièces de monnaie. En fait, nous avons même fait faire des études pour essayer de savoir pourquoi les gens accumulent ces pièces, combien il peut s'en trouver hors circulation, et si nous pourrions lancer une campagne pour inciter les gens à les utiliser.

Nous ne sommes donc pas sur le point de prendre une décision sur cette question, mais je prends bonne note de votre intervention et nous allons en tenir compte.

Pour ce qui est des organismes de services spéciaux, leur objectif général est de réduire le déficit et d'équilibrer leur budget. Nous visons donc à éliminer ces déficits le plus rapidement possible.

Troisièmement, pour ce qui est de la prison pour femmes dans la grande circonscription de Cumberland—Colchester, je tiens à dire à l'honorable députée que je m'en tiens aux directives du ministère, celui du solliciteur général, M. Gray. Or, le ministère de M. Gray nous a fait savoir qu'on donnait bel et bien suite à ce projet.

Le président: Merci. Madame Chamberlain.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): D'abord, une remarque au ministre. J'ai eu le plaisir de participer hier à l'inauguration du monument commémoratif que vous avez fait ériger à la mémoire des agents de police abattus dans l'exercice de leurs fonctions. Je tiens à vous féliciter sincèrement. C'est une excellente initiative. J'étais vraiment très fière d'assister à cet événement. Je tenais à le dire publiquement.

Comme vous le savez, monsieur le ministre, je vous ai déjà parlé d'une question qui me tient beaucoup à cœur. Je vous vois sourire. On a l'impression à Ottawa, à Windsor, à Kitchener, et maintenant aussi dans la région de Guelph, qu'on s'apprête à déménager les Centres d'emploi du Canada. Que cette impression soit fondée ou non... l'est-elle? Y a-t-il des efforts concertés ou un plan visant à déplacer les Centres d'emploi du Canada des centre-villes vers les banlieues? Si c'est le cas, je suppose—et peut-être pourrez-vous le confirmer—que ce serait dans le but de réduire les dépenses. Dans ces conditions, a-t-on tenu compte de l'incidence que le déplacement de ces centres d'emploi pourrait avoir sur les gens

[Texte]

impact these CECs, if they are moved out of the downtown core area, will have upon people visiting that downtown core area? As you know, it literally brings hundreds of people into the main street.

I'm sure you're aware many downtown areas are ravaged right now with the strip malls, different facilities drawing people away from the heart of the cities. If you could just comment on that, I would dearly love to have on the record whether there's a plan or not.

Mr. Dingwall: I thank the hon. member for her kind comments.

[Traduction]

qui fréquentent les centre-villes? Comme vous le savez, cela attire littéralement des centaines de gens dans la rue principale.

Vous savez très certainement que de très nombreux centre-villes sont déjà durement touchés par la concurrence des mails linéaires, des différentes installations commerciales qui drainent les consommateurs vers la périphérie. Si vous voulez bien aborder cette question, j'apprécierai beaucoup que vous disiez publiquement s'il existe ou non un plan à ce sujet.

M. Dingwall: Je remercie l'honorable députée de ses paroles bienveillantes.

• 1635

With regard to the substance of the issue in terms of whether there is a policy to shift government agencies and offices out of core areas across the country, I think the short answer is no, but there is the issue of accessibility and availability. I will give you an example, but I don't think it pertains to your particular situation.

Sometimes the best place to have a facility if you wish to service a community is an area in which most of the people travel on a regular basis. That may be the core area or it may not be the core area, so accessibility and availability of the service to the greatest number of individuals is important for the purposes of the department.

However, I too am concerned about economic development across this country, and I think it is important for the federal level, provincial level and municipal level, in terms of the relocation or siting of their various facilities... if they are part of a core area and contributing to the economic activity and the vitality of the community, as in Guelph, governments should do everything they can to ensure that they stay in operation. That's preconditioned on their viability and that it's the best price, etc., but I think the state has a role to play in trying to create the kind of economic vitality that we think is so important.

Third, the member is quite right, many people from rural Canada are concerned about economic activities in their areas, but a lot of people in urban Canada are also concerned about the lack of economic activity in their communities. From my perspective as minister, and I will remain Minister of Public Works and Government Services for a little while yet, it is my fervent desire to make sure these kinds of things stay in place, unless there is a valid reason for moving them.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): I want to echo Mr. Bellemare's remarks about the problems faced by the printing industry. I am taking advantage of this opportunity of having you here to fulfil an obligation I made to the printers in my riding, who called as concerned as those you have spoken to. I don't want to prejudge the outcome of the inquiry, but these are sincere people raising important concerns with me, and I just want to put that on the record.

Pour ce qui est du fond de la question, à savoir s'il existe une politique visant à déplacer les bureaux et organismes gouvernementaux vers les banlieues, je répondrai sommairement que non, mais la question de l'accessibilité et de la disponibilité se pose néanmoins. Voici un exemple, même si je ne pense pas qu'il soit directement lié à la situation qui vous concerne.

Il arrive, quand on veut servir une communauté, que l'emplacement idéal de l'installation requise pour le faire soit l'endroit le plus régulièrement achalandé. Ce peut être le centre-ville ou un autre secteur, et l'accessibilité et la disponibilité du service pour le plus grand nombre d'intéressés est un facteur important dans la décision que prend le ministère.

Toutefois, le développement économique du pays en général me préoccupe aussi, et je pense qu'il importe au niveau fédéral, provincial et municipal, en ce qui a trait au déplacement ou à l'emplacement des diverses installations... en réalité, si elles font partie du centre-ville et contribuent à l'activité économique et à la vitalité de la collectivité, comme à Guelph, les gouvernements devraient faire tout leur possible pour s'assurer qu'elles puissent continuer à fonctionner. Tout cela dépend, bien sûr, de leur viabilité et il faut s'assurer, entre autres choses, que l'on paie le moins cher possible, mais je pense que le gouvernement a un rôle à jouer en ce sens qu'il doit s'efforcer de créer des conditions favorables à la vitalité économique que nous jugeons si importante.

Troisièmement, la députée a parfaitement raison, bien des gens qui habitent la campagne se soucient de l'activité économique de leur région, mais il y a aussi en ville bien des gens qui sont préoccupés par le marasme économique qui frappe leur collectivité. En tant que ministre, et je serai ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux pendant encore quelque temps, je souhaite ardemment m'assurer que ces installations restent en place, tant qu'il n'y aura pas de bonnes raisons pour les déplacer.

M. Murray (Lanark—Carleton): J'aimerais faire suite aux observations de M. Bellemare au sujet des problèmes du secteur de l'impression. Je saisis l'occasion de votre comparution pour m'acquitter d'une promesse que j'ai faite aux imprimeurs de mon comté, qui sont tous aussi préoccupés que ceux à qui vous avez parlé. Loin de moi l'idée de présumer des conclusions de l'enquête, mais ce sont là des gens sincères qui m'ont fait part d'importantes préoccupations, et je tenais à ce que cela soit consigné au compte rendu.

[Text]

[Translation]

I will ask a brief question because time is short. It's really a question of clarification. I understand there's going to be a decrease of \$11.6 million in the payment of grants in lieu of taxes to municipalities. Is that an actual decrease or a decrease in projected payments?

Mr. Dingwall: I've had the opportunity of meeting with representatives of the Canadian printing industry. We met for an extended period of time and my office has been in constant dialogue with them on a variety of issues that they have raised. As a result of those deliberations, as well as many other conversations I've had with other individuals, I've earmarked this particular audit, which I think will be beneficial. It may also be necessary for my department to engage with the private sector on a short-term basis to hear their views while the audit is taking place. Maybe one can feed into the other. I'm looking at that as a possibility.

I want to get to the bottom of this. I want to correct it and I want it set straight, and my senior officials want it corrected and set straight. The grants in lieu of taxation are frozen, other than the exceptions that I raised earlier in terms of some of the jurisdictions which have changed their law. Mr. Veinot, the ADM, is very involved in this. From time to time you have a different reporting mechanism. One municipality will say this is what we should be getting in a grant in lieu of taxation. It may necessitate us doing a further examination, and you get that disparity. For example, in the city of Mississauga there is a major issue taking place.

• 1640

Mr. Murray: If I could just clarify my request for clarification, I know it's a very specific question, but I understand in the estimates there's an actual decrease of \$11.6 million. I guess in total that's not a very large amount spread across the country, but I was just wondering if that was projected savings based on what you hadn't spent.

Mr. Dingwall: You have that decrease for the sale of property. With the moving of assets, as you know, if the government has a particular facility we have to pay a grant in lieu of taxation, but if we sell that, we don't have to pay that grant in lieu of taxation.

The Chairman: Thank you, Mr. Murray. Thank you, Mr. Minister.

Mr. Dingwall: I'm prepared to take a few more questions, Mr. Chairman, if need be.

The Chairman: Okay, I have one question. I suppose it's more of a request, Mr. Minister. I think you indicated earlier that you would be releasing the terms of the audit. If I might on behalf of the committee ask you for those terms so that we can—

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, having been a long-time member of different committees, I will oblige you and provide you with the terms of reference in both official languages either later this day or first thing in the morning for distribution amongst members.

Je vais vous poser une brève question parce que le temps file. Il s'agit en fait d'obtenir des précisions. Je crois savoir qu'il y aura une diminution de 11,6 millions de dollars au titre des versements aux municipalités de subventions en remplacement de l'impôt foncier. Est-ce une diminution réelle ou une diminution des paiements prévus?

M. Dingwall: J'ai eu l'occasion de rencontrer des représentants du secteur canadien de l'impression. Nous avons passé pas mal de temps ensemble et mon cabinet maintient un dialogue constant avec eux à propos des questions qu'ils ont soulevées. Comme suite à ces délibérations et à de nombreux autres entretiens que j'ai eus avec d'autres personnes, j'ai commandé cette vérification qui, je pense, sera utile. Il faudra peut-être aussi qu'à court terme, pendant le déroulement de la vérification, mon ministère s'entretienne avec le secteur privé pour connaître son opinion. Peut-être que l'un peut répondre à l'autre. C'est une possibilité que j'envisage.

Je veux aller au fond des choses. Je veux corriger le tir et que tout soit bien clair, et mes hauts fonctionnaires y tiennent aussi. Les subventions en remplacement de l'impôt foncier sont gelées, sauf dans le cas des exceptions que j'ai mentionnées tout à l'heure lorsque certaines juridictions ont modifié leur législation. M. Veinot, sous-ministre adjoint, y veille de très près. À l'occasion, les méthodes de calcul diffèrent. Une municipalité soutient que tel montant est ce qu'elle devrait obtenir à titre de subvention en remplacement de l'impôt foncier et nous devons procéder à un examen approfondi, d'où ces différences. Il y a, par exemple, un problème important à Mississauga.

M. Murray: Voici clairement ce que j'aimerais savoir. Je sais que c'est une question très précise, mais je crois savoir que dans le budget des dépenses on fait état d'une diminution effective de 11,6 millions de dollars. Je suppose que, globalement, ce n'est pas un très gros montant quand on l'étale à l'échelle du pays, mais je me demandais s'il s'agissait d'économies prévues en fonction de ce que vous n'avez pas dépensé.

M. Dingwall: Cette diminution correspond à la vente de biens immobiliers. Dans le cas d'un déplacement des éléments d'actifs, comme vous le savez, si le gouvernement possède une installation donnée, nous devons verser une subvention en remplacement de l'impôt foncier; mais si nous vendons cette installation, nous n'avons plus à verser de telles subventions.

Le président: Merci, monsieur Murray. Merci, monsieur le ministre.

M. Dingwall: Je peux répondre à quelques autres questions, monsieur le président, le cas échéant.

Le président: Très bien, j'ai une question à poser. Il s'agit plutôt en fait d'une demande, monsieur le ministre. Je crois que vous avez indiqué tout à l'heure que vous feriez connaître les modalités de la vérification. Pourrais-je au nom du Comité, vous demander quelles sont ces modalités afin que nous puissions. . .

M. Dingwall: Monsieur le président, ayant longtemps fait partie de différents comités, je suis votre obligé et je vous fournirai ces modalités dans les deux langues officielles, soit dans la journée, soit demain matin pour que vous puissiez les remettre à vos collègues.

[Texte]

[Traduction]

The Chairman: You are so compliant.

Mr. Bellemare: As clarification on what you just said, I wonder if the minister is going to include video productions and also exposition graphic displays, which is also part of the concern of the private industry.

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, instead of getting in a long train as to what's in and what's not in, perhaps the terms of reference that will be provided tomorrow will be self-explanatory.

Mme Guay: J'espère que le ministre ne se sentira pas insulté, parce qu'il n'y a pas d'insulte là-dedans. Il est seulement au pouvoir depuis fin octobre, début novembre; je ne pense pas que toutes les erreurs qui se sont produites dans ce ministère-là doivent lui être imputées.

Cependant, je reviens encore sur le 1,2 milliard de dollars de gaspillage qui s'est vraiment produit. Est-ce que vous allez prendre des mesures concrètes pour éviter que ça se reproduise dans la gestion immobilière?

Mr. Dingwall: The hon. member makes a valid intervention. I'll take it as notice, but to suggest that when we are confronted with these facts as a new government, we would not give them due consideration is first of all not to understand the way in which government works and certainly the way in which we work as a new government.

We are looking at every conceivable way. Where difficulties have arisen in the past, we will do everything in our capacity to try to right those wrongs. If the hon. member has constructive suggestions to make, which I'm sure she does, as well as all other hon. members, we would be pleased to move on them. But I'm not going to make outlandish statements and say that, yes, it's going to be heaven tomorrow and Santa Claus will come and all the problems will be resolved. Because that ain't going to happen.

The Chairman: I don't want to abuse your extended visit, Mr. Minister, so I'll take one question from Mr. Epp and one from Mr. Bellemare, and unless there are other questions we'll wrap it up.

Mr. Epp: Mr. Minister, I have a short and quite specific question. According to my estimates, every two days the government issues approximately one million payments. That is a lot of cheques and bank transfers. I read somewhere, and I don't remember the number, but there is a huge saving to be gained if that were to be translated to electronic transfers.

You talk so much about the information highway. Do you have any specific plans to require recipients, particularly individuals who receive payments, because there are so many of them, to go on the direct payroll or the direct deposit system?

Mr. Dingwall: You ask a good question. When I was appointed to the cabinet one of the first things the deputy minister made me aware of was that perhaps I should go to the direct deposit method. I was one of those delinquents, if you will, a recipient of government cheques, but now I'm under the direct deposit which saves the taxpayer and saves the Government of Canada a great deal of money.

Le président: Vous êtes très aimable.

M. Bellemare: Pour préciser ce qui vient d'être dit, je me demande si le ministre va inclure les productions vidéos, de même que les montages graphiques pour expositions, qui sont aussi des éléments qui intéressent le secteur privé.

M. Dingwall: Monsieur le président, il me semble inutile de parler longuement de ce qui sera visé et de ce qui ne le sera pas, car l'énoncé qui vous sera remis demain sera suffisamment clair.

Mrs. Guay: I hope the Minister will not feel insulted by this, since it is not my intention at all. He took over at the end of October, or beginning of November; I do not think that all the mistakes that were made in that Department should be attributed to him.

However, I would like to come back to that actual waste of \$1.2 billion. Are you going to take concrete measures to avoid a repetition of that in the management of real property?

M. Dingwall: C'est là une intervention qui arrive fort à propos. J'en prends bonne note, mais laisser entendre que face à une situation de ce genre, parce qu'on fait partie d'un nouveau gouvernement, on n'y accorde pas toute l'attention nécessaire, c'est ne pas comprendre la façon dont le gouvernement fonctionne ni surtout la façon dont nous fonctionnons en tant que nouveau gouvernement.

Nous examinons toutes les solutions possibles. Là où des problèmes se sont posés, nous ferons tout ce que nous pourrons pour essayer de redresser les torts commis. Si l'honorable députée a des propositions constructives à faire, et je suis sûr qu'elle en a, comme tous les autres députés du reste, nous nous ferons un plaisir de nous en inspirer. Mais il serait absurde de dire que oui, le paradis est pour demain, que le Père Noël arrive et que tous les problèmes seront réglés. Parce qu'il n'en sera pas ainsi.

Le président: Comme nous avons déjà pris beaucoup de votre temps, monsieur le ministre, je ne vais permettre qu'une question de M. Epp et une autre de M. Bellemare et, à moins qu'il y ait d'autres questions, nous conclurons la séance.

M. Epp: Monsieur le ministre, j'ai une question brève et très précise. D'après mes calculs, tous les deux jours, le gouvernement effectue environ un million de paiements. Cela représente beaucoup de chèques et de virements bancaires. J'ai lu quelque part, mais j'ai oublié le chiffre exact, qu'on pourrait réaliser d'importantes économies si tout cela pouvait se faire par voie électronique.

On parle tellement de l'autoroute électronique. Avez-vous des plans définis pour inciter les bénéficiaires, et surtout les particuliers à qui l'on fait ces versements, à cause de leur si grand nombre, à s'inscrire au système de paiements ou de dépôts directs?

M. Dingwall: C'est une bonne question. Quand j'ai été nommé au Cabinet, une des toutes premières choses que m'a dites le sous-ministre, c'est que je devrais peut-être m'inscrire au système de dépôt direct. J'étais l'un de ces réfractaires, si vous voulez, l'un de ceux qui reçoivent encore des chèques du gouvernement, mais je suis maintenant inscrit au système de dépôt direct qui permet aux contribuables et au gouvernement du Canada de faire des économies substantielles.

[Text]

We have embarked on a program to try to convince Canadians and recipients that direct deposit would be a cheaper form of doing business with the Government of Canada. That has worked to a certain extent. We want to see more of it and we are working towards that particular goal.

The hon. member is right. A lot of payments are made that could be done under the auspices of the electronic highway and through a number of different vehicles, which I am presently examining with my senior policy adviser, Mr. Laframboise. We hope to be able to have additional ways and additional incentives to move in that direction. That was a very good point.

The Chairman: Mr. Minister, I understand that a direct deposit costs roughly a penny compared to about 10¢ for the old-fashioned cheque. Are my sources correct?

Mr. Dingwall: Well, Mr. Chairman, I think your sources are quite accurate. In fact, our move to the direct deposit scheme saves the taxpayers about \$17.5 million.

The cost of a cheque is 10¢. The cost of the direct deposit is 1¢. It's a considerable saving.

The Chairman: Some day soon will we have 100% of the transactions via direct deposit, or almost 100%? Is that the goal?

Mr. Dingwall: The objective, first of all, is to reduce the cost. The way in which you do that may be different in different regions. You might be able to piggyback with other governments, but there is an intent to reduce the expenditure and utilize more direct deposits.

The Chairman: Mr. Bellemare, you get the last shot.

Mr. Bellemare: Thank you, Mr. Chairman. Mr. Minister, my next point of interest is contracting out.

I appreciate your comments that if over the next five years we're going to have a diminution in your department of 4,000, you're not going to go on a contracting-out binge. "Binge" is my word. I don't remember your word. I appreciated that.

I wonder whether, after you leave, I might have your deputy minister so that I can discuss contracting out and contracts with him. It's a question that is very close to my heart.

For the last five years I was on the public accounts committee with the Auditor General. It was impossible with the previous government to get any kind of information on contracting out to see the true value of it.

I may go on for a long time on contracting out. Do you believe, Mr. Minister, it is more possible now to get information on contracting out from various departments, and your department in particular?

Mr. Dingwall: First of all, the policy of the Government of Canada in view of our fiscal capacity has been to reduce our costs. Reducing costs has meant the displacing of public servants.

Previous administrations, namely the one previous to ours, have done that, but benefits to the bottom line have really not been achieved because of the contracting-out provisions they embarked upon. It is our desire not to follow that route at all. It is not to go contracting out.

[Translation]

Nous avons lancé un programme pour essayer de convaincre les Canadiens, les bénéficiaires, que le dépôt direct serait beaucoup plus économique pour le gouvernement. Nous avons obtenu certains résultats. Nous cherchons à faire mieux et nous nous efforçons de réaliser cet objectif.

• 1645

C'est juste. L'Autorité électronique pourrait servir à acheminer bien des paiements, ainsi d'ailleurs que d'autres outils, et je suis en train d'examiner cela avec mon conseiller principal en politiques, M. Laframboise. Nous espérons pouvoir offrir d'autres moyens et d'autres encouragements pour prendre cette direction. C'est très juste.

Le président: Monsieur le ministre, je crois savoir qu'une opération de dépôt direct coûte environ 1c. alors que cela coûte 10c. pour faire un chèque. Suis-je bien informé?

M. Dingwall: Monsieur le président, je pense que vos sources sont assez exactes. De fait, notre décision d'opter pour le dépôt direct permet aux contribuables d'économiser 17,5 millions de dollars.

Cela coûte 10c. pour faire un chèque et 1c. pour faire un dépôt direct. C'est une économie considérable.

Le président: Sous peu, la totalité des dépôts se feront directement, ou la quasi-totalité? Est-ce là le but visé?

M. Dingwall: L'objectif, d'abord, c'est de réduire les coûts. La façon d'y parvenir peut varier selon les régions. L'on pourra peut-être s'entendre avec d'autres gouvernements, mais l'on a évidemment l'intention de réduire ces dépenses et de recourir davantage au dépôt direct.

Le président: Monsieur Bellemare, à vous le dernier mot.

M. Bellemare: Merci, monsieur le président. Monsieur le ministre, j'aimerais maintenant parler de la sous-traitance.

J'ai pris bonne note de vos observations quand vous avez dit que, si au cours des cinq prochaines années votre ministère devait perdre 4 000 postes, vous n'alliez pas vous jeter «à corps perdu» dans la sous-traitance. J'emploie cette expression parce que je ne me souviens plus de la vôtre, mais la teneur de vos propos m'a rassuré.

Je me demande si, après votre départ, je pourrais m'entretenir avec le sous-ministre afin que nous puissions parler de la sous-traitance. C'est une question qui me tient vraiment beaucoup à coeur.

Au cours des cinq dernières années, je siégeais au Comité des comptes publics avec le vérificateur général. Il était impossible, sous le gouvernement précédent, d'obtenir la moindre information sur la sous-traitance pour juger de son bien-fondé.

Je pourrais parler très longtemps à ce propos. Croyez-vous, monsieur le ministre, qu'il soit maintenant plus facile d'obtenir des ministères, et du vôtre en particulier, de l'information sur la sous-traitance?

M. Dingwall: D'abord, compte tenu de notre capacité fiscale, la politique du gouvernement du Canada est de réduire les coûts. Réduire les coûts, cela signifie déplacer des fonctionnaires.

Les gouvernements antérieurs, notamment celui qui nous a précédés, l'on fait, mais au bout du compte, on n'en a pas récolté les bénéfices en raison des pratiques de sous-traitance qui ont été adoptées. Notre intention n'est pas du tout de prendre cette voie. Nous ne voulons pas recourir à la sous-traitance.

[Texte]

Does that mean that there will never, ever be a situation in which a government department or an agency will not contract out? The answer is no. There will be occasions, but there will not be—and perhaps I can be political here for a moment, which I hate to be—the the orgy of contracting out that we have seen in previous years.

Mr. Bellemare: Thank you.

The Chairman: Mr. Minister, I appreciate your appearance. I appreciate your extending your visit. I understand that you will be coming back on April 13 to concentrate moreso on the supply and services side of your responsibilities, so we look forward to your visit. Again, thank you on behalf of all the committee.

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, I'm wondering whether it would be possible in the foreseeable future, perhaps after April 13, for some sort of discussion amongst yourself and committee members to take place about certain concerns I have about the departments and agencies I am responsible for. Committee members might want to give due consideration to these concerns in terms of further examination.

I'm not at this time prepared to share that information, but perhaps subsequent to April 13, after that meeting, we might be able to have a discussion amongst ourselves, at a breakfast or a lunch or dinner, when you can hear some of my suggestions and thoughts on ways in which we can achieve some of our overall objectives.

• 1650

Perhaps I could leave that with the chair. You could discuss that with members at an appropriate time.

The Chairman: I think I can tell you, Mr. Minister, there is a standing principle around here that we're always open to your overtures.

Mr. Dingwall: Okay.

The Chairman: Are there any pressing questions?

Mr. Bellemare: I think it can wait.

The Chairman: Mr. Bellemare says his question can wait. How about you, Mr. Epp?

Mr. Epp: I'm fine.

The Chairman: Thank you very much.

Mr. Quail, you are relieved of your duty here, but the committee has to continue on for a moment.

Members, we have one item of business. It is an important one. Let me give you just a few words so that you understand what's before us.

As you know, each standing committee of the House of Commons is given a budget. The aggregate budget for all the committees is somewhere in the neighbourhood of \$2 million. When you break that down according to committee, it pretty well works out to \$50,000 per annum. To some extent that is a hypothetical exercise. There is no requirement to spend that money. If there are some special circumstances that would cause a committee to spend more than \$50,000, the committee could go to the Board of Internal Economy to ask for an extra appropriation.

[Traduction]

Cela veut-il dire qu'il n'arrivera jamais à un ministère ou à un organisme d'accorder un contrat? La réponse est non. Cela se produira, mais il n'y aura pas—et peut-être puis-je faire un peu de politique pour un instant, même si cela me déplaît au plus au point—l'orgie de sous-traitance dont on a été témoin ces dernières années.

M. Bellemare: Merci.

Le président: Monsieur le ministre, merci d'être venu. Je vous remercie d'avoir prolongé votre visite. Je crois savoir que vous reviendrez le 13 avril pour nous parler surtout de vos responsabilités en ce qui concerne les Approvisionnements et services, et nous sommes impatients de vous revoir. À nouveau, merci, au nom de tout le Comité.

M. Dingwall: Monsieur le président, je me demande s'il serait possible dans un proche avenir, peut-être après le 13 avril, que vous discutiez entre vous, avec les membres du Comité, de certaines de mes préoccupations au sujet des services et des organismes dont j'ai la responsabilité. Les membres du Comité voudront peut-être examiner comme il se doit ces objets de préoccupation en vue d'un examen ultérieur.

Je ne suis pas prêt, pour l'instant, à soulever ces questions, mais peut-être qu'après la séance du 13 avril, nous pourrions avoir un entretien, au cours d'un petit-déjeuner, d'un déjeuner ou d'un dîner, où je pourrais vous faire part de certaines suggestions et réflexions sur la façon dont nous pourrions nous y prendre pour réaliser certains de nos grands objectifs.

Peut-être pourrais-je en laisser le soin au président de considérer cela. Vous pourrez en discuter avec vos collègues au moment qui vous conviendra.

Le président: Je crois pouvoir vous dire, monsieur le ministre, que nous avons ici pour principe de nous tenir toujours à votre disposition.

M. Dingwall: Très bien.

Le président: Y a-t-il d'autres questions urgentes?

M. Bellemare: Je crois que cela peut attendre.

Le président: M. Bellemare dit que sa question peut attendre. Qu'en est-il de la vôtre, monsieur Epp?

M. Epp: Ça va.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Quail, vous êtes libéré, mais le Comité doit poursuivre quelques instants.

Mesdames et messieurs, nous devons étudier un point à l'ordre du jour. C'est un point important. J'aimerais vous l'exposer en quelques mots afin que vous compreniez de quoi il s'agit.

Comme vous le savez, chaque Comité permanent de la Chambre dispose d'un budget. Le budget total de tous les Comités est de l'ordre de 2 millions de dollars. Quand on répartit ce budget entre les différents Comités, cela revient à environ 50 000\$ par an. Dans une certaine mesure, c'est un exercice théorique. Il n'y a aucune obligation de dépenser cet argent. Si, à cause de circonstances extraordinaires, un Comité doit dépenser plus de 50 000\$, il peut s'adresser au Bureau de régie interne pour demander des crédits additionnels.

[Text]

Each year at this time committees are asked to go through this exercise. The deadline is coming up on March 25. We have to strike a budget. It's more of a hypothetical exercise, even though there really is \$50,000 there. We don't have to spend it, yet we might.

So there is this requirement to strike a budget. I have asked the staff to do so. They have come up with three possible options for us, one that would spend the \$50,000 or more so, one that would spend in the neighbourhood of about \$31,200 and one in the neighbourhood of \$24,000.

Since it is, as I call it, a rather hypothetical exercise, why don't we settle on the middle option of \$31,200? We're just meeting what you might call a statutory requirement here. We don't have to spend a nickel of it. We might spend some or perhaps even more of it. I should tell you that we don't really know at this particular time what we're going to be doing in the immediate future or somewhat further down the road, next fall, say. But I can indicate to you that I have casually spoken to a couple of ministers. They have indicated that there would be some things they would like us to do by way of investigation, by way of scrutinizing certain issues and giving it a good public airing. So we can be of some assistance to them. Contracting out is perhaps just an example. We may want to take a very serious look at that.

While we don't have any specific projects in mind right now, we're going to have to go ahead and draw up the budget. As part of the hypothesis, we have included in this budget, as you may notice, a review of the public service, CMHC financing for housing, review of the postal service and elimination of the 1¢ coin. I can tell you that's just part of the hypothesis. It doesn't force us to adhere to that at all. But we're having to go through this.

Maybe I have gone on far too long. Is there any comment before we decide on the budget?

Mrs. Brushett: Mr. Chairman, I am prepared to move that we accept the \$31,200 as an arbitrary budget.

• 1655

The Chairman: Does somebody want to second that?

Mrs. Guay: I will second that.

The Chairman: Is there any discussion?

Mr. Epp: I have a question. You indicated that we weren't tied to this. I always accept that a budget can be underspent, but when you said we could spend more, how much more? What's the direction? What's the guideline?

Mrs. Brushett: It's \$50,000.

Mrs. Guay: We have a budget of \$50,000.

The Chairman: My understanding is this, Mr. Epp. There is this sort of standing provision of \$50,000, right? But if we were to strike a budget of \$31,200, we can't just go over it. We would have to go back to the Board of Internal Economy.

Mr. Epp: Oh, okay.

[Translation]

Chaque année, à cette époque, on demande aux Comités de se livrer à cet exercice. L'échéance est fixée au 25 mars. Nous devons établir un budget. C'est essentiellement un exercice théorique, bien que nous disposions effectivement de ces 50 000\$. Nous ne sommes pas obligés de les dépenser, mais nous le pourrions.

Nous sommes donc tenus d'établir un budget. J'ai demandé au personnel de s'en occuper et l'on nous propose trois options, une qui prévoit des dépenses de 50 000\$, environ, une qui prévoit des dépenses d'environ 31 200\$ et une troisième, où les prévisions de dépenses sont de l'ordre de 24 000\$.

Comme il s'agit d'un exercice plutôt théorique, pourquoi ne pas retenir l'option moyenne chiffrée à 31 200\$? Il ne s'agit ici que de satisfaire à une exigence réglementaire. Nous n'avons pas à dépenser un sou. Nous pourrions dépenser une partie de ce qui est prévu ou peut-être plus. Je dois vous dire que nous ne savons pas du tout, pour l'instant, ce qui nous attend dans un avenir plus ou moins proche, à l'automne, par exemple. Mais je peux vous dire que j'ai parlé officieusement à quelques ministres et qu'ils m'ont indiqué certains points sur lesquels ils aimeraient que nous fassions enquête, des sujets qu'ils aimeraient nous voir examiner et sur lesquels ils souhaiteraient un bon débat public. Nous pourrions ainsi leur venir en aide. La sous-traitance n'en est un exemple. Nous voudrions peut-être en faire une étude très approfondie.

Bien que nous n'ayons pas de projets précis en tête pour l'instant, nous devons procéder et dresser le budget. À titre hypothétique, nous avons inclu dans ce budget, comme vous pouvez le constater, un examen de la fonction publique, du financement de la SCHL pour ce qui est du logement, une étude du service postal et la suppression de la pièce de un sou. Tout cela est théorique. Nous ne sommes pas du tout obligés de nous y tenir. Mais nous devons établir ce budget.

Peut-être ai-je déjà pris trop de temps. Avez-vous des observations à faire avant que nous décidions du budget?

Mme Brushett: Monsieur le président, je suis disposée à proposer que nous acceptions un budget fixé arbitrairement 31 200\$.

Le président: Quelqu'un veut-il appuyer cette motion?

Mme Guay: Je l'appuie.

Le président: Voulez-vous en discuter?

M. Epp: J'ai une question. Vous avez dit que nous n'étions pas obligés de nous y tenir. Je veux bien qu'on dépense moins que ce que prévoit un budget, mais vous avez dit que nous pouvions dépenser davantage: de combien s'agirait-il? Quelle est la politique? Quelle est la directive?

Mme Brushett: C'est un budget de 50 000\$.

Mme Guay: Nous avons un budget de 50 000\$.

Le président: Voici ce que j'en sais, monsieur Epp. Nous disposons d'une somme réservée de 50 000\$, si vous voulez. Mais si nous établissons un budget de 31 200\$, nous ne pourrions pas décider simplement de le dépasser, il faudra que nous nous adressions à nouveau au Bureau de régie interne.

M. Epp: Ah, très bien.

[Texte]

The Chairman: We would have to go back. That sets our ceiling at \$31,200.

Mr. Epp: Temporary, or subject to further revision then?

The Chairman: That's right. So I think you can look upon this budget as a kind of statutory exercise. It doesn't really compel us to do anything, so it's not really serious. But we have to go through it.

Mr. Epp: But it sets a goal.

The Chairman: Well, thank you very much. If there's no further discussion or comment, all in favour of the budget?

Motion agreed to

Mrs. Chamberlain: May I ask, we have a meeting scheduled. Unless I don't know what day it is today, is it Wednesday? It's tomorrow at 9:30 a.m., is that correct? We have a vote at 10:15 a.m., and I'm wondering how that's going to impact. Did we talk about that? Did I miss that part of the meeting? What are you going to do about that?

The Chairman: Generally what we do, Mrs. Chamberlain, is when the bells ring we just adjourn for a few minutes, we move over to the House, do our thing, and we come back.

Mrs. Chamberlain: I see, fine.

The Chairman: That's the normal procedure taken.

Mrs. Chamberlain: Fine. I didn't know if you scheduled around it or what you did. Thank you.

The Chairman: Thank you very much. This meeting is adjourned.

[Traduction]

Le président: Il faudra s'adresser à nouveau au Bureau de régie interne. Cela fixe notre limite de dépenses à 31 200\$.

M. Epp: À titre provisoire, ou sous réserve de révision alors?

Le président: C'est juste. C'est pourquoi je pense qu'on peut considérer ce budget comme un simple exercice théorique. Cela ne nous oblige à rien du tout, et cela n'a donc pas de grandes conséquences. Mais nous devons quand même le faire.

M. Epp: Cela fixe un objectif.

Le président: Bien, merci beaucoup. S'il n'y a pas d'autres points à discuter ou d'autres observations que vous aimeriez faire, je vous demande si vous êtes tous prêts à adopter le budget?

La motion est adoptée

Mme Chamberlain: J'ai une question à propos de la séance prévue—si je ne me trompe, si nous sommes bien mercredi aujourd'hui—pour demain, à 9h30, n'est-ce pas? Il y a un vote à 10h15, et je me demande si cela va changer quoi que ce soit. En a-t-il déjà été question? Ai-je manqué cette partie de la séance? Qu'allons-nous faire à ce sujet?

Le président: D'habitude, madame Chamberlain, quand la sonnerie retentit nous levons la séance pendant quelques minutes, nous nous rendons à la Chambre, nous votons et nous revenons.

Mme Chamberlain: Je vois, c'est bien.

Le président: C'est la procédure normale.

Mme Chamberlain: Très bien. Je ne savais pas si vous aviez prévu quelque chose ni ce qui avait été décidé. Merci.

Le président: Merci beaucoup. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From Public Works and Government Services Canada:

Mr. Ranald Quail, Deputy Minister.

TÉMOIN

De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada:

M. Ranald Quail, sous-ministre.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4

Thursday, March 24, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 4

Le jeudi 24 mars 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Briefing meeting on Chapter 6 of the Auditor General's Report
1993

CONCERNANT:

Séance d'information sur le Chapitre 6 du rapport du
vérificateur général 1993

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Associate Members

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Membres associés

Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 24, 1994

(6)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 9:32 o'clock a.m. this day, in Room 307, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne and Ian Murray.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: L. Denis Desautels, FCA, Auditor General of Canada; Jacques Goyer, Principal, Audit Operations Branch; and John Holmes, Principal, Audit Operations Branch.

The Committee was briefed on Chapter 6, Auditor General's 1993 Report – Canada Public Service Reform.

It was agreed that the Auditor General's opening statement be taken as read.

The Auditor General summarized his statement and with the other witnesses answered questions.

At 10:10 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:19 o'clock a.m., the sitting resumed.

At 12:06 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee***PROCÈS-VERBAL**

LE JEUDI 24 MARS 1994

(6)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 9 h 32, dans la salle 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne et Ian Murray.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du vérificateur général du Canada: L. Denis Desautels, vérificateur général; Jacques Goyer, directeur principal, Opérations de vérification; John Holmes, directeur principal, Opérations de vérification.

Le Comité reçoit des informations sur le chapitre 6 du Rapport de 1993 du vérificateur général – La réforme de la Fonction publique du Canada.

Il est convenu que l'exposé préliminaire du vérificateur général soit tenue pour lue.

Le vérificateur général résume sa déclaration, puis lui-même et les autres témoins répondent aux questions.

À 10 h 10, la séance est suspendue.

À 11 h 19, la séance reprend.

À 12 h 06, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

[Translation]

EVIDENCE**TÉMOIGNAGES**

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Enregistrement électronique]

Thursday, March 24, 1994

Le jeudi 24 mars 1994

• 0933

The Chairman: Seeing a quorum, I'd like to bring this meeting to order. The Auditor General has advised me that he will give an overview of his prepared statement. His prepared statement will be put into the record of the committee.

Statement by L. Denis Desautels, Auditor General of Canada:

Thank you, Mr. Chairman. My colleagues and I are pleased to be here today to discuss Chapter 6 of my 1993 Report. This study of public service reform in Canada was carried out to provide Parliament with information about the progress of a very important government initiative.

INTRODUCTION

In December 1989, the federal government announced "an initiative to renew the Public Service of Canada"¹. Called Public Service 2000 ("PS2000"), it sought:

- a change in organizational culture—in mindsets—that would encourage creativity and innovation, a focus on service to the public, and the recognition of public servants as assets to be valued and developed;
- reduced central administrative controls, to place more authority in the hands of Deputy Ministers to manage their departments and to permit clearer accountability for results;
- placement of as much authority as possible in the hands of front line employees and managers; and
- legislative changes related, in particular, to making less complicated and burdensome the government's employment and personnel management regime.

In 1990, and in 1992, the House of Commons Standing Committee on Public Accounts and the Standing Senate Committee on National Finance, respectively, reviewed the need for reform. Those examinations demonstrated that despite differences in views pertaining to process and the nature of required changes, there was widespread agreement on the need for change, and on the broad objectives of PS 2000.

Public service reform in Canada has continued to evolve since PS 2000 began. In June 1993 the former Prime Minister announced what was termed "the most significant downsizing and restructuring of government ever undertaken in Canada". It involved a reduction in the number of government departments, and was said to represent "a first step toward providing Canadians with leaner, more accessible and more efficient government. . .".²

Then, in November 1993, the current Prime Minister designated the Honourable Marcel Massé as both Minister of Intergovernmental Affairs, and as Minister responsible for Public Service Renewal. The minister's mandate is a very broad

Le président: Puisqu'il y a quorum, la séance est ouverte. Le vérificateur général m'a indiqué qu'il résumera ses remarques préliminaires. Son exposé écrit sera annexé au compte rendu de cette séance.

Déclaration de M. L. Denis Desautels, vérificateur général du Canada:

Merci monsieur le Président. Mes collègues et moi sommes heureux d'être ici aujourd'hui afin de discuter du Chapitre 6 de mon Rapport de 1993. Cette étude de la réforme de la fonction publique au Canada visait à renseigner le Parlement sur les progrès accomplis à la suite de cette initiative d'importance.

INTRODUCTION

En décembre 1989, le gouvernement fédéral annonçait une «initiative de renouvellement de la fonction publique du Canada». ¹ Appelée Fonction publique 2000 (FP 2000), cette initiative devait donner lieu:

- à une modification de la culture organisationnelle—des mentalités—qui favoriserait la créativité et l'innovation, un profond souci du service au public et la reconnaissance des fonctionnaires comme étant un actif à développer et à mettre en valeur;
- à la réduction des contrôles administratifs centraux afin de laisser aux sous-ministres plus de latitude pour gérer leurs ministères et de les rendre plus distinctement comptables de leurs résultats;
- à la délégation de plus de pouvoirs possible aux employés et gestionnaires qui traitent avec le public;
- à l'introduction de changements législatifs qui permettraient notamment la simplification et l'allègement du système gouvernemental d'embauchage et de gestion du personnel.

En 1990 et en 1992, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes et le Comité permanent des finances nationales du Sénat ont respectivement examiné la nécessité de la réforme. Leurs examens ont montré que, malgré les divergences concernant la façon de procéder aux changements et la nature des changements requis, on s'entendait généralement sur la nécessité d'une réforme et sur les grands objectifs de FP 2000.

La réforme de la fonction publique du Canada progresse depuis le lancement de FP 2000. En juin 1993, la Première ministre du Canada du temps a annoncé «la plus importante réduction et restructuration de l'appareil gouvernemental jamais entreprise au Canada». Cette initiative comportait une réduction du nombre de ministères gouvernementaux et devait constituer «la première étape dans une démarche visant à réduire la taille du gouvernement et à le rendre plus accessible et plus efficient». ²

Puis, en novembre, le Premier ministre actuel a nommé l'honorable Marcel Massé ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique. Son mandat est très large. Si nous

[Texte]

one. As we understand it, he is to play a leading role in a re-examination of federal programs and services, and of how the government is organized to deliver them. As well, he is to interact with other levels of government in Canada with a view to refining roles to make the federation more efficient and effective in serving Canadians. Within this broader context of change, the minister is "provide leadership and direction at the Cabinet level for renewal and organizational change in the Public Service"³. The objective, as he expressed it in his opening statement to this committee, is "to ensure the Public Service adapts successfully to the new challenges facing it".

For our part, we have been strongly supportive of the objectives and principles of PS 2000. In 1991, I committed my office to being "the conscience" of that initiative—to raising issues during the reform process that need to be addressed to ensure that PS 2000 does not become just another acronym. The study of public service reform that is reported in Chapter 6 of my 1993 Report to Parliament is part of that effort.

THE NEED FOR RENEWAL IN THE PUBLIC SERVICE

Chapter 6 discusses the principle reasons underlying the reforms undertaken in Canada, and three other countries included in our study—Australia, New Zealand, and the United Kingdom. We identify three common factors:

- changing economic circumstances;
- increasing and shifting public expectations of government; and
- the need to modernize public service management.

Changing Economic Circumstances

In Canada and elsewhere, problems such as persistent budget deficits and growing debt; the need for structural adjustment to cope with globalization of the economy and increasing competitiveness among nations; the current, prolonged world wide recession, are causing governments to re-examine their policies and their role.

The nature and extent of the reforms undertaken in particular jurisdictions are linked to the seriousness of the economic situation. For example, in New Zealand, where an economic crisis arose in 1984, radical changes to the government's role in the economy and society were abruptly introduced. Economic and social policies long taken for granted—as in Canada—had to be changed. This was accompanied by major changes in the size, structure and management of the public service.

This link between the economic situation and reforms is equally apparent in Canada. PS 2000 has been aimed, in part, at redirecting resources from costly overhead systems to service delivery. As concern with the Canadian economic and fiscal

[Traduction]

comprenons bien, il doit jouer un rôle de chef de file dans le réexamen des programmes et des services fédéraux et de la façon dont le gouvernement s'y prend pour assurer ces programmes et services. De plus, il est chargé de la responsabilité d'entretenir des relations avec les autres niveaux de gouvernement en vue de redéfinir les rôles de chacun pour que la fédération serve les Canadiens avec plus d'efficacité et d'efficacités. Dans ce contexte plus vaste de changement, le ministre doit «fournir le leadership et la direction nécessaires au Cabinet en matière de renouveau et de changement organisationnel dans la fonction publique».³ Comme il l'a dit dans son commentaire d'introduction devant votre Comité, l'objectif consiste à «adapter la fonction publique au contexte nouveau avec lequel elle doit composer».

Quant à nous, nous avons fortement appuyé les objectifs et les principes de FP 2000. En 1991, j'ai promis que mon Bureau agirait comme la «conscience» de cette initiative—et que pendant le processus de réforme, il soulèverait les problèmes qu'il faut régler pour faire en sorte que FP 2000 ne devienne pas seulement un autre acronyme. L'étude de la réforme de la fonction publique dont fait état le chapitre 6 de mon rapport de 1993 au Parlement s'inscrit dans les efforts déployés en ce sens.

LE BESOIN DE RENOUVELLEMENT AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le chapitre 6 traite des principales raisons sous-jacentes aux réformes entreprises au Canada et dans trois autres pays, à savoir l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni. Nous avons décelé trois facteurs communs:

- une conjoncture économique en mutation;
- un accroissement et un chagement des attentes du public vis-à-vis du gouvernement;
- la nécessité de moderniser la gestion de la fonction publique.

Une conjoncture économique en mutation

Au Canada comme ailleurs, la nouvelle conjoncture économique—les déficits budgétaires constants et la dette croissante, la nécessité de procéder à des changements structurels pour composer avec la mondialisation de l'économie et l'intensification de la concurrence entre les nations, la récession mondiale actuelle qui se prolonge—amène les gouvernements à réexaminer leurs politiques et leur rôle.

La nature et l'ampleur des réformes amorcées dans des pays particuliers est fonction de la gravité de la situation économique. Par exemple, en Nouvelle-Zélande, où une crise économique a éclaté en 1984, des changements radicaux ont été brusquement apportés au rôle joué par le gouvernement dans l'économie et dans la société. Les politiques économiques et sociales, en vigueur depuis longtemps et tenues pour acquises,—comme au Canada—ont dû être changées. Le tout s'est accompagné d'une modification en profondeur de la taille, de la structure et de la gestion de la fonction publique.

Le lien entre la situation économique et les réformes est également manifeste au Canada. FP 2000 devait notamment permettre de rediriger vers la prestation des services les ressources attribuées à des systèmes comportant des frais

[Text]

[Translation]

situation grew, restructuring, and the streamlining of service delivery took on increased importance. After many years of recurrent federal deficits and fast-rising debt, now both of record proportions, and with the provinces facing similar problems, deficit reduction has become a major issue—a fiscal necessity. As a result, government reform efforts today embrace broader and more fundamental matters such as a rethinking of social programs, and the role played by the federal government and its public service.

généraux élevés. Au fur et à mesure que les préoccupations à l'égard de la situation économique et financière se sont intensifiées, la restructuration et la rationalisation des services ont pris une importance accrue. Les déficits fédéraux à répétition, la dette croissante, tous les deux maintenant à des niveaux sans précédent, et l'existence de problèmes semblables dans les provinces font que la réduction du déficit est devenue une question importante, voire une nécessité financière. Résultat: les mesures de réforme du gouvernement englobent aujourd'hui des questions plus vastes et plus fondamentales: elles prévoient notamment que l'on repense les programmes sociaux ainsi que le rôle du gouvernement fédéral et de la fonction publique.

Increasing and Shifting Public Expectations of Government

Accroissement et changements des attentes du public vis-à-vis du gouvernement

In recent times, there has been a loss of confidence in public institutions and political leaders and, at the same time, despite declining economic circumstances and escalating costs, a demand for more and better public services. Canadians now demand more accessible and efficient service, and real value-for-money; they expect more responsible, open and accountable government.

Récemment, on a noté une baisse de confiance du public dans les institutions publiques et dans les dirigeants politiques en même temps qu'une demande accrue de services publics de meilleure qualité, et ce, malgré la détérioration de la situation économique et la hausse des coûts. Les Canadiens exigent maintenant des services plus accessibles et plus efficaces, ils en veulent pour leur argent et ils s'attendent à un gouvernement plus responsable, plus ouvert et plus transparent.

The Need to Modernize Public Service Management

Le besoin de moderniser la gestion de la fonction publique

Over the years, attitudes and practices in government have not changed in fundamental ways. The need for renewal in the Canadian federal public service in the late 1980s was related to evidence of a malaise in its executive ranks. There had been numerous unsuccessful attempts at reforming an outdated personnel management regime, and efforts prior to PS 2000 aimed at providing increased authority and administrative flexibility to ministers and departments were having limited effect. These, and other pressures, such as rapid technological change and the impact of a more educated workforce, combined with fiscal restraint, have spurred interest in the adoption of more business-like and affordable systems and practices, and more efficient and integrated service delivery mechanisms.

Au fil des ans, les attitudes et les pratiques de gestion sont demeurées foncièrement inchangées. À la fin des années quatre-vingt, la nécessité de renouveler la fonction publique fédérale canadienne était liée au malaise qui régnait manifestement chez les cadres de direction. Il y avait eu de nombreuses, mais vaines tentatives de réforme du vieux régime de gestion du personnel et les mesures qui avaient été prises avant FP 2000 en vue d'accroître les pouvoirs ministériels et la souplesse administrative n'avaient donné que des résultats mitigés. Ces facteurs et d'autres pressions, comme celles exercées par la rapidité des changements technologiques et la scolarisation accrue de la main-d'œuvre, combinés aux contraintes financières ont stimulé l'intérêt à l'égard de l'adoption de systèmes et de méthodes plus abordables et semblables à ceux du secteur privé et à l'égard de mécanismes de prestation des services plus efficaces et mieux intégrés.

In short, the need for renewal is evident and, in the current economic and fiscal context, it has become urgent. Canadians expect, and rightfully so, high quality governance. A public service that is modern and efficient in managing the delivery to Canadians of government programs and services, and that provides quality policy advice to ministers, is a prerequisite.

Bref, le besoin de renouvellement est évident et, dans la conjoncture économique et financière actuelle, ce besoin est devenu une urgence. Les Canadiens s'attendent à juste titre à un gouvernement de grande qualité. La condition préalable à un tel gouvernement est une fonction publique moderne qui gère de façon efficiente la prestation aux Canadiens des programmes et services gouvernementaux et qui conseille efficacement les ministres au sujet des politiques.

AN ASSESSMENT OF PROGRESS

UNE ÉVALUATION DU PROGRÈS

Chapter 6 reports that some headway has been made in implementing PS 2000. The *Public Service Reform Act* was passed in December 1992, and some of the planned systemic changes have been introduced. There is also evidence of some positive attitudinal change.

Le chapitre 6 indique que la mise en œuvre de FP 2000 a fait des progrès. La *Loi sur la réforme de la fonction publique* a été adoptée en décembre 1992 et certains des changements systématiques prévus ont été apportés. On constate aussi que certaines attitudes changent pour le mieux.

However, problems with implementation have been so serious that some public servants have wondered whether PS 2000 is "dead". For example, senior officials perceive that:

Toutefois, les problèmes de mise en œuvre ont été si aigus que certains fonctionnaires se demandent si l'initiative FP 2000 n'est pas «morte». Par exemple, des cadres supérieurs avaient l'impression:

[Texte]

[Traduction]

- there was a problem of inconsistency, and lack of coherence, arising from government actions or policies related to the public service that seemed not to be well integrated, and from behaviour by the government, and some senior bureaucrats, that was inconsistent with certain of the principles of PS 2000;
- expectations and communications were poorly managed, with the result that too often change has failed to filter down from the top levels in the departments; and
- commitment was not always evident, either from the political level or among the senior-most public servants—some of whom are regarded either as not sympathetic to, or not adept at coping with some of the ideas associated with PS 2000.

In my view, these problems reflect a failure to fully integrate the government's policy for public service renewal with its broader policy and budgetary agenda. Furthermore, they are a fairly serious condemnation of the process adopted to implement change.

ACTION NEED TO RE-ENERGIZE PUBLIC SERVICE RENEWAL

Since my 1993 report was finalized last October, the new government has signalled that it intends to place a high priority on renewal. A number of statements by ministers accord with our call in Chapter 6 for a more coherent and strategic approach to public management and public service reform. There is an attempt being made to open a dialogue with public servants and their representatives, and to encourage their participation in finding ways to provide the best possible service to Canadians, given our fiscal dilemma. And so, there is reason for optimism that public service renewal can, and will, be re-energized. However, it will take much more than rhetoric to overcome the scepticism and cynicism that we found surrounding PS 2000.

What is needed, I believe, is for government to set clear direction; to express its vision of the evolving role of the public service, and to demonstrate commitment to a coherent program of renewal that will contribute to meeting the needs and expectations of Canadians. Real commitment by the government is essential to the accomplishment of meaningful change. But that commitment will not likely be steadfast unless there is broad acceptance—including among parliamentarians—of the need for and nature of change, and unless the thrust of renewal in the public service is viewed by ministers as an integral part of the government's broader agenda and priorities.

As discussed in my 1991 Report, in pursuing renewal there are important lessons of history that should be borne in mind. The last three decades have seen many management improvement initiatives that did not fulfill their promise. A

- que les actions ou les politiques gouvernementales liées à la fonction publique étaient contradictoires, incohérentes et mal intégrées, et que le comportement du gouvernement et de certains hauts fonctionnaires était incompatible avec certains des principes de FP 2000;
- que les attentes et les communications avaient été mal gérées et que souvent le changement vécu aux paliers supérieurs n'avait pas atteint les paliers inférieurs dans les ministères;
- que l'engagement à l'égard de la réforme n'était pas toujours évident, soit chez les élus, soit chez les hauts fonctionnaires des paliers les plus élevés—on a laissé entendre que certains d'entre eux ne souscrivaient pas à certaines idées associées à FP 2000 ou qu'ils avaient de la difficulté à les accepter.

À mon avis, ces problèmes montrent qu'on n'a pas réussi à intégrer pleinement la politique de renouvellement de la fonction publique à l'ensemble du programme politique et budgétaire du gouvernement. De plus, ils constituent une critique assez sévère à l'endroit du processus adopté pour la mise en oeuvre du changement.

LES MESURES REQUISES POUR DONNER UN NOUVEL ÉLAN AU RENOUELEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Depuis l'achèvement de mon rapport de 1993 en octobre dernier, le nouveau gouvernement a déclaré qu'il avait l'intention d'attacher une grande priorité au renouvellement de la fonction publique. Bon nombre de déclarations faites par des ministres correspondent à la recommandation que nous faisons dans le chapitre 6, à savoir, d'instaurer une approche plus cohérente et stratégique à la gestion et à la réforme de la fonction publique. Il semble y avoir une tentative pour ouvrir le dialogue avec les fonctionnaires et leurs représentants et pour les encourager à trouver des façons d'offrir aux Canadiens les meilleurs services possibles, vu la situation financière actuelle. Il y a donc des raisons d'être optimiste et de croire qu'un nouvel élan sera donné au renouvellement de la fonction publique. Cependant, il faudra bien davantage que la rhétorique pour surmonter le scepticisme et le cynisme que nous avons constatés à l'égard de FP 2000.

Je crois que, ce qu'il faut maintenant, est une direction claire de la part du gouvernement. Il doit aussi exprimer sa vision du rôle et de l'évolution de la fonction publique dans les années à venir. Il faut qu'il démontre son engagement pour un programme intégré de renouvellement qui reflète les besoins et les attentes des Canadiens. Il faut une volonté politique véritable pour qu'un changement profond se produise. Mais cette volonté ne se manifesterait pas résolument à moins que la nécessité et la nature du changement ne soient largement acceptées—notamment par les parlementaires—et que l'objectif de renouvellement de la fonction publique ne soit considéré par les ministres comme faisant partie intégrale du programme et des priorités du gouvernement.

Comme nous l'avons dit dans notre rapport de 1991, dans la recherche du renouvellement, il faut tenir compte des leçons du passé. Au cours des trois dernières décennies, nous avons assisté à maintes tentatives d'amélioration de la gestion qui n'ont pas

[Text]

study commission by my office, and carried out by a former Secretary of Treasury Board, noted that during that period there had been "an average of one new major push for reform every three go five years"⁴. As Chapter 6 illustrates, one reason why there has been a recurrent need to prescribe new reforms is the absence of adequate and concrete proposals for managing the process of change.

Clear direction therefore must comprise an agenda for change that acknowledges the complexity and long term nature of the task of bringing about the change in attitudes and behaviour that is so necessary, and that PS 2000 has sought. At the same time, it must recognize the urgency of the situation and the need to act decisively. If the dissipation of the momentum for renewal is to be overcome, there needs to be a plan of action—clear and readily understood goals, objectives and time frames, and appropriate mechanisms for measuring progress against targets. While that plan needs to take account of the differing circumstances, problems and challenges of particular government departments, there must be strong central leadership, and effective means of holding central agency and departmental management to account. There needs to be a willingness to get beyond rhetoric to visibly demonstrate that there are rewards and sanctions associated with adhering to the "quality service" and "good people management" values that underlie renewal, and with success or failure in the timely attainment of renewal goals and objectives.

ACCOUNTABILITY FOR RENEWAL

I have mentioned the need for mechanisms for measuring progress and for holding to account those responsible. In December 1990 the government issued its policy for renewal of the public service. It called for an annual report from the Clerk of the Privy Council to the Prime Minister on the state of the public service, and on progress in implementing PS 2000. With the subsequent passage of the *Public Service Reform Act*, such a report became a legislated requirement. Nonetheless, Parliament still awaits the second annual report.

But is not just the undue delay in the tabling of this report that concerns me. In my 1992 report, I pointed out that the first report by the Clerk of the Privy Council understandably reflected progress primarily in terms of activities completed and ongoing, but that as implementation of PS 2000 continued, it would be important to report in terms of results achieved. I gave as examples of what is required: information on overhead costs, productivity, employee attitudes about the work environment and their ability to meet service commitments, and the views of Canadians about the adequacy and costs of services provided. Chapter 6 amply illustrates the requirement for this type of information.

But there is another equally important requirement, and this, too, was touched on in my 1992 report. The report on the state of the public service is to be tabled in Parliament by the Prime Minister. But then what is to happen? In my view, it is

[Translation]

porté leurs fruits. Une étude parrainée par mon bureau et menée par un ex-secrétaire du Conseil du Trésor a révélé qu'au cours de cette période, il y a eu «en moyenne, une nouvelle vaste tentative de réforme à tous les trois ou cinq ans».⁴ Comme l'illustre le chapitre 6, l'une des raisons pour lesquelles il faut régulièrement prescrire de nouvelles réformes est l'absence de propositions concrètes et adéquates de gestion du processus de changement.

Une direction claire doit, par conséquent, comprendre un programme de changement qui reconnaisse à la fois la complexité et le caractère à long terme de ce qu'implique le changement si nécessaire dans les attitudes et les comportements et tel que le propose FP 2000, et l'urgence de la situation et la nécessité d'agir de façon décisive. Pour redonner au renouvellement un élan vital, il faut un plan d'action, assorti de buts et d'objectifs clairs et faciles à comprendre, d'échéances, et de mécanismes appropriés pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs visés. Si ce plan doit évidemment tenir compte des circonstances, des problèmes et des défis propres à chaque ministère, il doit néanmoins être appuyé par un leadership soutenu du «centre» et prévoir des moyens efficaces de reddition des comptes pour les ministères et les organismes centraux. Il faut manifester le désir d'aller au-delà de la rhétorique pour démontrer visiblement que des récompenses et des sanctions sont associées à l'adhésion aux valeurs de «qualité du service» et de «bonne gestion des ressources humaines» qui sous-tendent le renouvellement, et à l'atteinte, ou pas, des buts et objectifs de renouvellement en temps opportun.

L'IMPUTABILITÉ POUR LE RENOUVEAU

J'ai mentionné la nécessité d'instaurer des mécanismes pour mesurer les progrès accomplis et pour obliger les responsables à rendre des comptes. En décembre 1990, le gouvernement a publié sa politique de renouvellement de la fonction publique. Elle exigeait que le greffier du Conseil privé soumette au Premier ministre un rapport annuel sur l'état de la fonction publique et sur le progrès réalisés dans la mise en oeuvre de FP 2000. Le premier de ces rapports a été publié le 30 juin 1992; il fournit au Parlement un examen des progrès réalisés en 1991. Avec l'adoption subséquente de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, ces rapports sont maintenant exigés par la Loi. Néanmoins, le Parlement attend toujours le deuxième rapport annuel.

Mais ce n'est pas seulement le retard accusé par le dépôt de ce rapport qui me préoccupe. Dans mon rapport de 1992, j'ai signalé que le premier rapport du greffier du Conseil privé reflétait naturellement les progrès réalisés en décrivant les activités achevées et en cours, mais qu'au fur et à mesure que FP 2000 se poursuivait, il serait important de rendre compte des résultats atteints. J'ai donné à titre d'exemples: de l'information sur les frais généraux, la productivité, l'attitude des employés au sujet du milieu de travail et leur capacité d'atteindre les niveaux de service déterminés, et le point de vue des Canadiens au sujet des coûts et de la pertinence des services fournis. Le chapitre 6 illustre amplement la nécessité de ce genre d'information.

Cependant, il existe une autre exigence tout aussi importante, dont j'ai parlé également dans mon rapport de 1992. Le rapport sur l'état de la fonction publique doit être déposé au Parlement par le Premier ministre. Mais qu'arrivera-t-il

[Texte]

imperative that the report—and indeed others such as the annual report of the Public Service Commission—be taken up by a House of Commons committee. Consideration of a report that is timely and provides appropriate results-related information would be an important means of influencing the nature, direction and pace of change. It would provide an opportunity for Parliament to ensure that change is real rather than illusory—that Canadians are benefiting.

CONCLUSION

If our current fiscal dilemma is to be overcome, and if the faith of Canadians in their government institutions is to be restored, renewal of the public service of Canada must succeed. We have a long history of reform attempts that did not achieve their goals; a breakthrough is required! There is a need for political leadership and commitment, and broad acceptance of planned changes. But the commitment to real change must not be seen as partisan in nature. There needs to be regular reporting on progress, ongoing review by Parliament, and productive debate on issues and concerns. There is a real opportunity for Parliament—for this committee—to make a difference. My office stands ready to assist.

- 1 Press Release, Prime Minister's Office, 12 December 1989.
- 2 Press Release, Prime Minister's Office, 25 June 1993.
- 3 Press Release, Prime Minister's Office, 4 November 1993.
- 4 Reflections on Administrative Reform in the Government of Canada, 1962-1991, by A.W. Johnson.

Welcome, Mr. Desautels. Thank you for coming. We look forward to your remarks and your answers. Before you start, you might like to introduce your colleagues.

Mr. Denis Desautels (Auditor General of Canada): Thank you very much, Mr. Chairman. I'm indeed quite pleased to meet your committee today.

I am accompanied by Jacques Goyer and John Holmes. Both Jacques and John have been very, very active in the last few years in leading our office's efforts in tracking public service renewal and indeed in trying to encourage public service renewal to the extent that we can do so.

As we agreed, Mr. Chairman, I'll just try to give you an overview of the text that I believe has been distributed to all members.

By way of background, let me first say that our office has had a certain amount of association up to now with public service renewal and over the years we have published a number of chapters dealing with that in the office's annual report. Since

[Traduction]

ensuite? À mon avis, il est impératif que ce rapport—de même que d'autres, comme celui de la Commission de la fonction publique—soit examiné par un comité de la Chambre des communes. L'étude de rapports en temps opportun et qui fourniraient de l'information appropriée sur les résultats serait un moyen important d'influer sur la nature, la direction et le rythme du changement. Elle donnerait l'occasion au Parlement de garantir que le changement est réel plutôt qu'illusoire, et que les Canadiens en profitent.

CONCLUSION

Pour que le dilemme financier dans lequel nous nous trouvons soit résolu, et que les Canadiens aient de nouveau confiance dans leurs institutions publiques, il faut que le renouvellement de la fonction publique réussisse. Beaucoup de tentatives de réformes n'ont pas eu les résultats escomptés; cette fois-ci, nous nous devons de réussir! Le leadership et la volonté politique de même qu'un consensus au sujet des changements projetés en sont la clé. Mais la volonté de susciter des changements réels ne doit pas être vue comme étant imbue d'esprit de parti. Il faut que de l'information soit communiquée régulièrement sur les progrès réalisés; il faut des examens réguliers de la part du Parlement et un débat productif sur les questions et les sujets d'inquiétude. Mon bureau est prêt à aider.

- 1 Communiqué de presse, Cabinet du Premier ministre, le 12 décembre 1989.
- 2 Communiqué de presse, Cabinet de la Première ministre, le 25 juin 1993.
- 3 Communiqué de presse, Cabinet du Premier ministre, le 4 novembre 1993.
- 4 Réflexions sur la réforme de l'administration fédérale du Canada 1962 à 1991, par A.W. Johnson.

Je suis heureux de vous accueillir, monsieur Desautels. Merci d'être venu. Il nous tarde d'entendre vos remarques et vos réponses. Mais avant que nous recommencions, je vous invite à nous présenter vos collègues.

M. Denis Desautels (vérificateur général du Canada): Merci beaucoup, monsieur le président. Je suis très heureux de rencontrer les membres de votre comité aujourd'hui.

Je suis accompagné de Jacques Goyer et de John Holmes. Ces quelques dernières années, Jacques et John ont participé activement aux efforts déployés par notre Bureau afin de déceler les initiatives de renouvellement au sein de la fonction publique et pour encourager ce renouvellement, dans la mesure où cela nous est possible.

Comme nous en avons convenu, monsieur le président, je tenterai de vous donner un aperçu du texte qui a été distribué aux membres du comité.

• 0935

Pour définir le contexte, permettez-moi d'abord de dire que notre Bureau a participé au renouvellement de la fonction publique et que, au cours des dernières années, nous avons publié plusieurs chapitres à ce sujet dans notre rapport annuel. Depuis

[Text]

I became the Auditor General in 1991, I in fact have been referring back to that every year, and I have declared that our office would act as the conscience of Public Service 2000 and try to see to it that the objectives of PS 2000 are met.

The Standing Committee on Public Accounts has expressed quite an interest in this subject in the past and has held hearings on that, as well as the Senate Standing Committee on National Finance, to whom we've also made representations in the past.

Our paper that we gave you this morning talks about and tries to make a case for the need for renewal in the public service. We referred to changing economic circumstances that I suppose give a greater urgency to that need. We talked about increasing and shifting public expectations of government, which again means that Canadians demand more accessible, efficient service, real value for money, and they want more responsive, open, and accountable government, and they seem to be more and more impatient about getting this. So there is increasing expectation of government services from the public.

The third factor we raise is the basic need to modernize public service management. The public service is a big operation and most observers agree that, like any modern organization, it needs to keep up with the latest in management techniques and approaches. The Canadian public service is no exception on that front.

Monsieur le président, nous parlons également, dans notre exposé, du progrès qui a été réalisé à ce jour sur le côté positif du bilan. Nous parlons de l'adoption de la Loi sur la réforme de la Fonction publique, qui a été adoptée, en fait, en décembre 1992. Il y a eu d'autres changements systématiques qui ont été apportés à l'administration de la Fonction publique et on constate, que certaines attitudes semblent changer pour le mieux.

Par contre, nous notons dans notre chapitre que tout n'est pas parfait, et quelques remarques ont été faites à la suite de nos travaux. On note que les actions et les politiques gouvernementales liées à la Fonction publique semblent être contradictoires, voire même incohérentes et mal intégrées, et que le comportement du gouvernement et de certains hauts fonctionnaires est incompatible avec certains des principes même de Fonction publique 2000.

On dit également que les attentes et les communications ont été mal gérées, et que souvent, le changement vécu au palier supérieur n'a pas atteint les paliers inférieurs des différents ministères.

Enfin, on dit que l'engagement à l'égard de la réforme n'a pas toujours été évident et n'a surtout pas été uniforme à travers l'ensemble de l'administration publique.

[Translation]

que je suis vérificateur général, soit depuis 1991, je reviens sur ce sujet chaque année; j'ai même déclaré que notre Bureau serait la conscience de Fonction publique 2000 et veillerait à ce les objectifs de cette initiative soient atteints.

Le Comité permanent des comptes publics s'est montré très intéressé par ce sujet dans le passé et a tenu des audiences sur cette question, tout comme l'a fait le Comité permanent du Sénat sur les finances nationales, comité devant lequel nous avons aussi comparu.

Le mémoire que je vous ai remis ce matin traite de cette question et propose des arguments en faveur du renouvellement de la fonction publique. Nous faisons allusion à la conjoncture économique en mutation qui rend ce besoin plus pressant. Nous mentionnons l'espoir accru et de nature différente que la population place dans le gouvernement, un nouvel espoir tel que les Canadiens exigent des services plus accessibles et plus efficaces, ils en veulent pour leur argent et ils veulent que leur gouvernement soit plus responsable, plus ouvert et plus transparent. En outre, ils font de plus en plus preuve d'impatience. Par conséquent, on peut dire que la population attend plus sur le plan des services gouvernementaux.

Le troisième facteur que nous soulevons est le besoin fondamental de moderniser la gestion de la fonction publique. L'administration publique est une énorme machine et la plupart des observateurs sont d'accord pour dire que, comme toute organisation moderne, il lui faut s'adapter aux nouvelles méthodes et techniques de gestion. La fonction publique canadienne ne fait pas exception à ce phénomène.

Mr. Chairman, in our brief, we also talk about the progress that has been made to this date in Public Service renewal. We talk about the passing of the Public Service Reform Act in December 1992. Other systematic changes have been introduced to the management of Public Service and there is also evidence of some positive attitudinal changes.

However, in chapter 6 we also note that nothing is perfect and we quote some remarks made after our study. It is noted that government actions and policies related to the public service seem contradictory even incoherent and poorly integrated, and that behaviour by government and some senior bureaucrats is inconsistent with certain principles of Public Service 2000.

We also underline that expectations in communications were poorly managed, and that often change has failed to filter down from top levels to lower levels within some departments.

Finally, we refer to the fact that commitment to the reform was not always evident and that it was certainly not uniform throughout the Public Service.

● 0940

Ayant dit cela, nous pensons que des mesures doivent être prises pour donner un nouvel élan au renouvellement de la Fonction publique, et nous pensons comme nous le disons dans le chapitre 6, qu'il faut maintenant une direction plus claire de

That being said, we believe that action must be taken to re-energize Public Service renewal and, as we mentioned in chapter 6, we believe that what is needed now is for government to set clear direction and to express its vision of the evolving role of

[Texte]

[Traduction]

la part du gouvernement qui doit faire connaître son idée du rôle et de l'évolution de la Fonction publique dans les années à venir. De plus, nous sommes portés à être un peu plus optimistes que par le passé.

Nous pensons également que dans cet effort de renouvellement, il faut tenir compte des leçons du passé, et, au cours de l'année précédente, nous avons publié une étude sur les efforts de renouvellement de la Fonction publique canadienne au cours des trois dernières décennies et des leçons qu'on peut en tirer.

Finally, we feel that it's important to have a measurement of progress made in implementing Public Service 2000 and to have the right people accountable for the progress or the lack of progress obtained with the PS 2000 effort.

We feel that the reporting so far has been inadequate. Even though there is a requirement that there be an annual report on the evolution of public service reform, so far only one such report has been presented by the Clerk of the Privy Council.

In conclusion, we hope—and this is really a wish on my part, Mr. Chairman—that this current attempt will indeed be successful. All observers seem to agree that there is a need for major improvements, if only to keep up with the changes in the world around us. When we shall look back at this effort a few years from now, it would be nice to be able to say, well, there was a breakthrough in the 1990s. There were attempts before that that fell way short of the mark. It would be nice if we could say, well, in the 1990s there was an attempt that achieved some success.

I hope therefore that Parliament, maybe through this committee, will take an active interest in this particular effort, and through that interest cause things to happen, so that a few years from now we might be able to say, well, we did indeed make a difference on this front.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Desautels. I hope that over a period of time we can make a difference, because it is important.

We'll start our round of questioning. As usual, the first round will be eight minutes. We'll start with the official opposition. Madam Guay.

Mme Guay (Laurentides): Bonjour. J'aimerais savoir si, à ce jour, vous avez constaté des faits qui vous permettent de conclure que la restructuration et la rationalisation des ministères et organismes centraux, entreprises en juin 1993 par le gouvernement, ont ralenti le renouvellement de la Fonction publique, et si c'est le cas, pouvez-vous nous donner des détails?

M. Desautels: Monsieur le président, je dirais que, dans un premier temps, la réorganisation massive qui a été mise en place et qui a débuté au mois de juin dernier, a eu un impact certain sur les efforts de renouvellement qui avaient déjà été entrepris dans les ministères. En effet, la réorganisation dans un certain nombre de ministères a forcé ces ministères à concentrer leur énergie sur la réorganisation essentiellement, et de suspendre temporairement les efforts de changement de culture qui avaient été amorcés. Ça ne veut pas dire pour autant que ces efforts de renouvellement de culture ont été abandonnés, mais je pense qu'ils ont été retardés.

the Public Service for the coming years. So we tend to be a little more optimistic than in the past.

We also believe that, in pursuing renewal, there are important lessons of history that should be borne in mind. Last year, we published a study on the renewal of the Canadian Public Service in the last three decades and on the lessons that can be learnt from them.

Enfin, nous estimons important de mesurer les progrès accomplis dans la mise en oeuvre de Fonction publique 2000 et d'obliger les responsables à rendre des comptes sur les progrès ou l'absence de progrès de l'initiative FP 2000.

À notre avis, jusqu'à présent, les rapports ont été insuffisants. Bien qu'on exige qu'un rapport annuel sur l'évolution de la réforme de la fonction publique soit déposé, jusqu'à présent, un seul de ces rapports a été présenté au greffier du Conseil privé.

En conclusion, nous espérons—en fait, c'est un souhait personnel, monsieur le président—que la tentative actuelle de renouvellement sera couronnée de succès. Tous les observateurs semblent convenir que d'importantes améliorations s'imposent, ne serait-ce que pour nous adapter aux changements qui surviennent dans le monde qui nous entoure. Il serait bon, lorsque nous examinerons cette initiative dans quelques années, de pouvoir dire: «On a fait une percée importante dans les années quatre-vingt dix». On a fait d'autres tentatives de réforme qui n'ont pas donné les résultats escomptés. Il serait bon de pouvoir dire que les tentatives des années quatre-vingt dix ont abouti.

J'espère donc que le Parlement, peut-être par l'entremise de votre Comité, s'intéressera activement à cette initiative particulière et que, cet intérêt aidant, il provoquera des changements de sorte que, dans quelques années, nous pourrions nous dire que: les choses ont vraiment changé grâce à nous.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Desautels. J'espère comme vous que les choses changeront grâce à nous, car c'est un domaine des plus importants.

Nous allons maintenant passer aux questions. Comme d'habitude, nous ferons un premier tour de huit minutes. Nous commençons par l'opposition officielle, avec M^{me} Guay.

Mrs. Guay (Laurentides): Good morning. Have you noticed anything that would lead you to conclude that the restructuring and streamlining of departments and central agencies undertaken in June 1993 by the government has slowed down renewal of Public Service and, if that is the case, could you give us some detail?

Mr. Desautels: Mr. Chairman, I would say first that the massive reorganization that was undertaken last June has undoubtedly had an impact on the renewal efforts within departments. Indeed, this reorganization forced some departments to focus their energy on reorganizing and to temporarily interrupt the efforts undertaken by those departments to change their culture. However, this doesn't mean that these departments gave up trying to renew their culture, but the process might have been slowed down.

[Text]

[Translation]

• 0945

Mme Guay: En ce qui concerne la fusion de Travaux publics et Services gouvernementaux, qui sont de gros ministères, et qui vont devenir un seul superministère, est-ce que vous pensez qu'il sera possible de recycler les membres de la Fonction publique, ou bien y aura-t-il de grands changements?

M. Desautels: Monsieur le président, je vais demander à M. Goyer, si vous voulez, de répondre à la question de M^{me} Guay.

M. Jacques Goyer (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, je dois dire que nous n'avons pas fait, à ce stade-ci, une évaluation des ministères des Services gouvernementaux et des Travaux publics. Ce que nous savons, c'est plus général; je pense que ça peut s'appliquer, de façon générale, à ce Ministère comme à d'autres.

Comme l'a dit le vérificateur général, dans l'effort de renouvellement Fonction publique 2000, par exemple on avait demandé aux ministères de définir davantage la mission du ministère, d'essayer d'obtenir la collaboration des employés pour s'assurer qu'ils comprennent bien le rôle et les valeurs du ministère. En juin 1993, on a créé un superministère, et ces efforts sont à recommencer. On avait commencé à mettre en place la simplification d'évaluation des emplois. Là encore il a fallu recommencer, parce qu'évidemment, quand on restructure, on doit redéfinir les postes, les redécrire, et par conséquent il y a eu des retards.

On ne peut pas actuellement prédire les conséquences de cette restructuration sur la réduction de l'effectif. Il y a aussi une politique gouvernementale qui est en vigueur et qui s'appelle la Politique sur le réaménagement des effectifs qui garantit une certaine forme de sécurité de l'emploi.

Alors, je ne peux pas vous dire les effets de la restructuration. Il est certain qu'en fusionnant les services administratifs, il y aurait des possibilités de simplification ou de rationalisation et donc de transfert, peut-être, des ressources, de l'administration vers les services, ou du redéploiement des ressources vers d'autres secteurs qui en ont besoin.

Mme Guay: Mais est-ce que vous considérez cela comme un gros problème parce qu'il est certain qu'un certain nombre de ministères vont se réduire en fusionnant.

M. Goyer: Je pense qu'il faut mettre les choses en perspective. Il est certain qu'une restructuration dérange, et des études ont été publiées là-dessus. Les restructurations dérangent car, comme l'a dit le vérificateur, ça déplace l'attention des gestionnaires. On ne s'occupe plus du mandat du ministère, mais de la structure du ministère, de l'administration du ministère et ainsi de suite. Ceci étant dit, il peut y avoir des bénéfices aussi, assez substantiels au niveau de la rationalisation des services.

Je pense qu'un des objectifs de la restructuration et de la rationalisation c'est d'essayer de regrouper des ensembles, et on peut penser à Travaux publics et aux Services gouvernementaux, qui offrent des services à d'autres ministères. Ce sont des

Mrs. Guay: Concerning Public works and Government services, two big departments which were amalgamated into one big super department, do you think it will be possible to re-employ all those civil servants or will there be major changes?

Mr. Desautels: Mr. Chairman, I will ask Mr. Goyer to answer Mrs. Guay's question.

Mr. Jacques Goyer (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, I must say that we have not audited the Departments of Government Services and Public Works. What we know generally can apply to this department as it does to others.

As the Auditor General said, within the renewal effort of Public Service 2000, the departments were asked, for example, to better define their mission as departments and to try to obtain the employees' co-operation to ensure that they understood the role and the values of their department. In June 1993, a super department was created and these efforts will have to be undertaken again. The department had started to simplify job assessment and it will have to undergo this process again because, obviously, when there is restructuring, jobs must be redefined and described again and, consequently, there have been delays.

It is hard to say right now what impact this restructuring will have on the staff. Let us not forget that the government has a policy, the Workforce Adjustment Policy, which guarantees some form of job security.

I can therefore not tell you what the effects of the restructuring will be. There is no doubt that when administrative services are merged, there are possibilities for simplification or streamlining and, therefore, of transfers of resources to other sections or re-deployment of resources to sectors that may need more employees.

Mrs. Guay: Do you think that is a problem since it is certain that through amalgamation some departments will go down in size.

Mr. Goyer: Let us put things in perspective, there is no doubt that restructuring always has a disturbing effect, studies have been published on that topic. Restructuring has a disturbing effect because, as the Auditor said, managers have to refocus their attention. They can no longer focus on the department's mandate, they must focus on the department's structure, the department's administration, and so on and so forth. That being said, restructuring can have fairly substantial benefits in terms of streamlining services.

I think that one of the objectives of restructuring and streamlining is to try to regroup organisations that should go together, such as Public works and Government services which offer services to other departments, often very similar services.

[Texte]

[Traduction]

services communs, souvent, qui sont offerts à d'autres ministères. Il y a peut-être là des possibilités d'économie, et de plus grande efficacité. Et dans ce contexte, il ne faut donc pas considérer uniquement le coût de la réorganisation, mais il faut considérer aussi l'effet sur les services. On parle maintenant de simplifier l'administration de ministères qui sont logés dans les mêmes édifices, par exemple. Il peut y avoir des économies très intéressantes à faire. Et nous aurons sans doute l'occasion par nos vérifications, de nous pencher sur ce problème-là dans l'avenir.

Mme Guay: Vous nous en donnerez des nouvelles.

M. Goyer: Bien sûr.

There obviously are opportunities for costs saving and a greater efficiency here. In that context, you must consider not only the cost of reorganizing, but also the impact on services. There is now talk of simplifying the administration of departments within the same buildings, for example. This could lead to very interesting savings. We will certainly have the opportunity to look at these issues during our audits in the future.

Mrs. Guay: I hope you will tell me what you find out.

Mr. Goyer: Certainly.

• 0950

Mme Guay: À votre avis, le gouvernement ou le Parlement devrait-il reformuler les objectifs de la réforme et du renouvellement de la Fonction publique, à la lumière des mesures prises dans le récent budget? Et dans l'affirmative, de quelle façon devrait-il le faire?

M. Goyer: Je pense que le message, dans le chapitre 6, est assez clair. La Fonction publique 2000, dans le fond, a pris naissance en 1989. Les choses ont changé. On n'a pas seulement un nouveau gouvernement, mais les circonstances aussi ont changé. Et ce qui s'est produit, c'est qu'on a commencé à construire un édifice, et ensuite le plan de l'édifice a été modifié. Il faut, à mon avis, remettre l'emphasis sur le besoin de renouveau et la direction de ce renouveau.

Nous pensons que les objectifs et les principes de Fonction publique 2000 sont encore valables en tant qu'organisation. Mais il est certain que certaines personnes croient qu'il y a eu des contradictions, des incohérences, et finalement qu'on ne sait plus où on va.

J'ai vu un panneau dans un ministère, et je pense que je dois en citer le texte: «À cause des restrictions budgétaires, la lumière au bout du tunnel a été éteinte de façon indéfinie». C'est bien l'indication d'une incohérence dans l'action. On ne sait plus si les principes de Fonction publique 2000 qui ne sont pas toujours appliqués, sont encore valables. Et surtout, on n'a pas vu de progrès. À mon avis, on a donc besoin de redéfinir, de replacer, de recentrer, d'avoir des messages clairs.

Un des problèmes de la Fonction publique, c'est l'insécurité; ne pas savoir où on va; ne pas savoir ce qu'on va avoir éventuellement. Et je pense que c'est important pour le gouvernement.

Mr. Epp (Elk Island): Sir, I want you to know that you are probably the most well-known non-political person in government in the part of the country that I come from, in the sense that whenever the Auditor General's report comes out the papers are full of it, people are talking about it, and it has a lot of interest. I think one of the reasons for that resonance between what your department does and the people of the country is that for a long time Canadians have been concerned about government overspending, deficit spending, the increasing debt. Some of us think the debt now is right on the verge of being out of control.

Mrs. Guay: In your opinion, is there a need for the Government and/or Parliament to restate the objectives of Public Service reform and Renewal in the light of recent budgetary changes? If so, how should this be done?

Mr. Goyer: I think that chapter six's message is quite clear. Public Service 2000 basically started in 1989. Things have changed. Not only do we have a new government, but circumstances have also changed. What happened is that we had started the construction of the building, and then the plans were modified. In my opinion, we have to start focusing again on the need for renewal and the direction of such renewal.

We believe the objectives and principles of PS 2000 are still valid as far as the organization is concerned. But some people certainly believe that there have been contradictions and inconsistencies, and finally one no longer knows where one is heading to.

I saw a sign in one of the departments, and I think I have to tell you what it said: "In view of budgetary restraints, the light at the end of the tunnel has been turned off indefinitely". That is a good example of inconsistency. We no longer know whether the principles of PS 2000 which are not always being applied, are still valid. And most importantly, we haven't seen any progress. So in my opinion, we need to redefine to replace, to refocus, to have clear messages.

One of the problems within the Public Service is insecurity; not knowing where we're going; not knowing what we will eventually get. And I think this is important for the government.

M. Epp (Elk Island): Monsieur, je veux que vous sachiez que vous êtes sans doute le personnage non politique le plus connu au gouvernement dans ma région, en ce sens que chaque fois que le rapport du vérificateur général est publié, on en parle dans les journaux, les gens en parlent et qu'il suscite énormément d'intérêt. Je pense que l'une des raisons pour lesquelles les Canadiens s'intéressent d'aussi près à la question, c'est que les dépenses excessives du gouvernement, le déficit et la dette qui augmentent sont des questions qui les préoccupent énormément. Certains d'entre nous pensons que nous sommes sur le point de perdre la maîtrise de la dette que nous avons à l'heure actuelle.

[Text]

In that regard, obviously one of the largest expenditures of government is in the area of personnel. Have you any comments to make with respect to how, specifically, we could work smarter, how we can accomplish the job that presumably Canadians are demanding in terms of service from their government, with, say, fewer people or people who work better? How can that transition, if there is to be a real downsizing, be undertaken so as to minimize the trauma to the people whose jobs may disappear? Do you have any ideas on that?

Mr. Desautels: Yes, Mr. Chairman. I suppose when you say the area where you can get the greatest savings is personnel spending, you know that has its limits, obviously, because as I said earlier, there are real expectations out there in terms of service that people have of their government. That's not to say it's not possible to achieve further productivity gains in the public service and in the deployment of human resources. I think there are some possibilities to achieve these productivity gains.

I believe very strongly that technology is one of the keys to achieving greater productivity gains. I believe also very much in what has perhaps become a buzzword—re-engineering, rethinking the way things are done.

The third element that's important is even more difficult to do, it seems. That is simply work elimination, when that can be done. That's a subset of re-engineering, you might think, but it might go beyond that.

My experience in the private sector is that when companies were trying to reduce expenses, eventually most of them came to the conclusion that the only way to reduce expenses was to reduce some of the work that was being required—to simply not ask for certain things that you were used to getting in the past.

Work elimination is one of the keys, I believe, to controlling our spending on human resources. I think it's a combination of these three things. I'm not the world's greatest expert, but I think technology, re-engineering and work elimination can help keep costs under control.

Mr. Epp: I have the impression, rightly or wrongly, that one of the problems in the public service and the whole structure is that there are too many levels of administration. The people of Canada in the final analysis deal with the people across the counter, for whatever they're doing.

Do you have a sense of how the administrative structure could be realigned and reduced in order to make it more cost effective?

Mr. Desautels: I think it's generally agreed that it's possible to reduce the levels of administration within the federal government. There is evidence that some very successful large private sector companies have managed to do that.

[Translation]

À cet égard, l'une des plus grandes dépenses du gouvernement se situe au chapitre du personnel. À votre avis, comment la fonction publique pourrait-elle travailler plus intelligemment, comment pourrait-elle offrir aux Canadiens les services qu'ils exigent de leur gouvernement et ce, avec des effectifs réduits? Avec des gens travaillant mieux? Comment une telle transition, s'il doit y avoir réellement une rationalisation, peut-elle se faire de façon à réduire au minimum le traumatisme de ceux dont les emplois risquent de disparaître? Avez-vous des idées là-dessus?

M. Desautels: Oui, Monsieur le président. Je suppose que lorsque vous dites que c'est dans le domaine du personnel que l'on peut réaliser les plus grandes économies, vous savez qu'il y a cependant des limites, car comme je l'ai dit précédemment, les Canadiens ont des attentes réelles en ce qui concerne les services que leur gouvernement doit leur fournir. Cela ne veut pas dire, cependant, qu'il est impossible de faire d'autres gains de productivité dans la fonction publique et dans le déploiement des ressources humaines. Je pense qu'il est possible de réaliser de tels gains de productivité.

• 0955

Je suis fermement convaincu que la technologie est l'un des éléments clés qui nous permettra de faire d'autres gains de productivité. En outre, je crois fermement à la restructuration, qui est très populaire ces temps-ci, et qui signifie qu'il faut repenser la façon dont les choses sont faites.

Le troisième élément qui est important semble encore plus difficile à réaliser. Il s'agit tout simplement d'éliminer du travail lorsque cela est possible. Peut-être pensez-vous que cela fait partie de la restructuration, mais je dirais que ça va même plus loin.

Si je me réfère à mon expérience dans le secteur privé, lorsque les sociétés voulaient réduire leurs dépenses, la plupart d'entre elles en venaient à conclure que, en fin de compte, la seule façon de procéder consistait à réduire le travail à accomplir—c'est-à-dire tout simplement ne pas demander certaines choses qu'on avait l'habitude d'obtenir par le passé.

Je pense que l'élimination du travail est l'une des solutions qui nous permettra de contrôler nos dépenses en matière de ressources humaines. Je pense donc que c'est une combinaison de ces trois éléments. Je ne suis pas le plus grand des experts au monde, mais je pense que la technologie, la restructuration et l'élimination du travail peuvent nous aider à contrôler les coûts.

M. Epp: Je me trompe peut-être, mais j'ai l'impression que l'un des problèmes au sein de la fonction publique tient à la structure: il y a trop de paliers d'administration. En fin de compte, les Canadiens s'adressent à ceux et celles qui se trouvent de l'autre côté du comptoir, quand ils ont besoin d'un service.

Avez-vous une idée de la façon dont la structure administrative pourrait être rationalisée et réduite afin de la rendre plus rentable?

M. Desautels: Il est généralement admis qu'il est possible de réduire le nombre de paliers d'administration au sein de gouvernement fédéral. On sait que certaines grosses sociétés très prospères dans le secteur privé ont réussi à le faire.

[Texte]

Their reaction, having done it, is that it was worth doing. I think the experience of those corporations can be transposed to the public service. It is in fact one of the objectives of Public Service 2000. They called it de-layering, cutting down the number of layers. Within the federal public service there is room for de-layering.

Along with de-layering, what has to happen is greater cooperation between different departments. I think government has to learn to manage horizontally as much as possible as opposed to working in separate fiefdoms. The federal government has some distance to go to make that happen.

The other dimension to your question is that there's only one taxpayer, so the different levels of government have to learn to do that among themselves as well.

I hope that's useful. I might ask Mr. Goyer to see if he has something more to add to that.

Mr. Goyer: I have just one point, Mr. Chairman. I'd like to say that in other countries one of the things we've learned is that with putting the greater emphasis on results and the cost of achieving those results, very often one of the effects is that people start to look at the structure, start to look at their processes to achieve those results. A greater emphasis on results, including their costs, could go a long way also to forcing management to reduce their layers.

Mr. Epp: I think one of the questions we need to ask always is what each person, at whatever level of management, contributes to the end product. That question, I think, is not often asked in government structures, at least not as often as it should be.

I have more questions, but I'm going to quit.

• 1000

The Chairman: You have only about 20 seconds left. I'll give you the 20 seconds the next time around.

Mr. Epp: No, I pass.

The Chairman: I believe Mr. Duhamel has a point of information.

Mr. Duhamel (St. Boniface): This is for the committee. I want to know whether we have verified at what time exactly the vote is taking place. Bells make me nervous.

The Chairman: That's what we're doing right now, Mr. Duhamel.

I'm now told the vote is at 10:15, so we still have time. Why don't we use the next five minutes and then I think we can all get over there in ten minutes. Is that fair?

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Chairman, I'm disappointed and concerned that the Secretary of the Treasury Board is not present for this meeting, since we're addressing the operations of the Treasury Board, a group to whom the Public Service Commission reports, and we're talking about the Public Service 2000.

[Traduction]

Leur réaction, après l'avoir fait, est que le feu en valait la chandelle. Je pense que l'expérience de ces sociétés peut être transposée dans la fonction publique. Et c'est en fait l'un des objectifs de Fonction publique 2000. On a parlé d'élimination de certains paliers de gestion. Au sein de la fonction publique, il est possible d'éliminer des niveaux de gestion.

En outre, il faudra une plus grande collaboration entre les divers ministères. Je pense que le gouvernement doit apprendre à gérer horizontalement le plus possible, plutôt que d'avoir chaque ministère travaillant chacun de son côté. Le gouvernement fédéral a encore beaucoup à faire dans ce domaine.

L'autre aspect de votre question, c'est qu'il n'y a qu'un seul contribuable, de sorte que les divers ordres de gouvernement doivent apprendre à travailler ensemble également.

J'espère que ma réponse vous a aidé. Je vais demander à M. Goyer s'il a quelque chose à ajouter.

M. Goyer: Une seule, monsieur le président. J'aimerais dire que nous avons appris une chose d'autres pays: quand on met davantage l'accent sur les résultats et sur le coût pour parvenir à ces résultats, très souvent, les gens en viennent à examiner la structure et le processus qui leur permet d'arriver à de tels résultats. En insistant davantage sur les résultats, notamment sur les coûts, on pourrait ainsi obliger le gouvernement à éliminer certains paliers de gestion.

M. Epp: Je pense que l'une des questions qu'il faut toujours se poser est la suivante: peu importe le palier de gestion, de quelle façon chaque personne contribue-t-elle au produit final? À mon avis, c'est une question qu'on ne pose pas souvent, ou du moins pas assez souvent au sein du gouvernement.

J'aurais d'autres questions à poser, mais je m'arrête ici.

Le président: Il ne vous reste que 20 secondes environ. Je vous donnerai les 20 secondes au prochain tour de table.

M. Epp: Non, je passe.

Le président: Je crois que M. Duhamel a quelque chose à demander.

M. Duhamel (Saint-Boniface): C'est pour le Comité. Je veux savoir si nous avons vérifié à quelle heure exactement le vote aura lieu. Cette sonnerie me rend nerveux.

Le président: Nous sommes en train de vérifier, monsieur Duhamel.

On me dit que le vote est à 10h15, alors nous avons encore le temps. Nous avons encore cinq minutes, puis je pense que nous pourrions nous y rendre en dix minutes. Est-ce que cela vous convient?

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur le président, je suis déçu et inquiet que le secrétaire du Conseil du Trésor ne soit pas présent à la séance d'aujourd'hui, puisque nous parlons de Fonction publique 2000 et du fonctionnement du Conseil du Trésor, un groupe dont relève la Commission de la fonction publique.

[Text]

[Translation]

You talk about reporting on the Public Service 2000 as being inadequate, Mr. Auditor General, and that concerns me a great deal. Because of the time constraints, I would want you to address the merit system, the contracting out, and what I would call the bureaucratic autocracy that is quickly developing within the Public Service.

Monsieur le vérificateur général, vous dites que le processus de reddition de comptes sur Fonction publique 2000 est inadéquat, et cela me préoccupe énormément. Puisque nous n'avons pas beaucoup de temps, j'aimerais que vous nous parliez du système du mérite, de la sous-traitance et de ce que j'appellerais l'autocratie technocratique qui est en train de s'installer très rapidement au sein de la fonction publique.

Je parle des gestionnaires qui deviennent des autocrates, qui font fi du principe du mérite et qui, dans l'embauche, décident qui ils veulent et qui ils ne veulent pas dans leur équipe. Il est souvent difficile d'aller voir ce qui se passe à l'intérieur. L'ancien vérificateur général voulait instituer ce qu'on appelle un *whistle-blowing program*. Avez-vous l'intention d'instituer un tel programme?

I am talking here about managers who are becoming autocrats, who do not bother with the merits and who, when hiring, decide who they want and who they do not want to be on their team. It is often difficult to see what's going on within the Public Service. The former Auditor General wanted to set up what we call a whistle blowing program. Do you intend to set up such a program?

Excusez-moi d'être passé aussi vite à travers ces points, mais les cloches sonnent. On est comme des boxeurs. Cela nous rend nerveux.

I am sorry for having gone so quickly through all those points, but bells are ringing. We are just like boxers. It makes us nervous.

M. Desautels: Monsieur le président, je vais essayer d'être bref. Répondre à tout cela en cinq minutes n'est pas facile. Il faut le faire.

Mr. Desautels: Mr. Chairman, I'll try to be brief, but it won't be easy to give you an answer to all those questions in just five minutes. One has to do it.

M. Bellemare a d'abord parlé du principe du mérite. Évidemment, comme vérificateur général, je ne peux qu'appuyer le principe du mérite dans la gestion publique. Les travaux que nous faisons s'appuient sur ce principe en tout temps.

Mr. Bellemare first talked about the principle of merit. Of course, as Auditor General, I can only support the principle of merit in the Public Service. Everything we do is always based on that principle.

Je dois tout de même dire que nous cherchons, dans nos interventions, à établir un certain équilibre dans la gestion des ressources humaines au niveau du gouvernement fédéral et à nous assurer que les systèmes ne deviennent pas trop lourds. Dans le passé, nous avons critiqué la lourdeur administrative de certains systèmes de gestion des ressources humaines au niveau du gouvernement fédéral. Donc, nous appuyons le principe du mérite sans réserve, mais nous pensons aussi que les systèmes de gestion de ressources humaines doivent être moins lourds et aussi souples que possible, tout en respectant le principe du mérite.

However, I must say that in our interventions, we try to strike a certain balance in human resources at the federal level and to make sure the systems are not becoming too heavy. In the past, we have criticized the administrative heaviness of some human resource management systems at the federal level. So we fully support the principle of the merit system, but we believe that human resource management systems must be less cumbersome and as flexible as possible while abiding by the principle of merit system.

M. Bellemare a ensuite parlé d'une autre question très, très importante: le principe de la sous-traitance. Ce n'est pas à nous de porter un jugement sur le bien-fondé de la sous-traitance comme telle. Que le gouvernement choisisse une voie ou l'autre, qu'il choisisse d'avoir recours à la sous-traitance ou de faire le travail lui-même, nous essayons en tout temps de voir à ce que le gouvernement en ait pour son argent. Dans le passé, nous avons jeté un coup d'oeil sur certains cas de sous-traitance, et nous avons critiqué la façon dont cela avait été fait. Si cette chose doit être poursuivie de façon plus active à l'avenir, nous allons continuer à nous y intéresser pour nous assurer que l'intérêt public est bien servi, que tout se fait selon les règles de l'art et que cela ne met pas le gouvernement dans une situation vulnérable.

Mr. Bellemare then mentioned another very important question: contracting out. It is not up to us to make judgement on the merit of contracting out as such. Whether the government decides to contract out or to do the job itself, we always try to make sure it is getting its money's worth. In the past, we have looked at some contracting out and we have criticized the manner in which it had been done. If this has to be pursued more actively in the future, we will continue to make sure that the public interest is well-served, that everything's being done according to the rules and that it doesn't put the government in a vulnerable situation.

• 1005

Je ne sais trop comment répondre à la troisième question de M. Bellemare, qui portait sur la façon dont la bureaucratie se discipline. Dans le chapitre dont nous discutons aujourd'hui, nous ne nous sommes pas penchés sur le problème que M. Bellemare soulève. Il a également fait allusion aux efforts qui avaient été faits dans le passé pour mettre en place un système pour aider les gens à dénoncer des situations difficiles.

I'm not sure how to answer Mr. Bellemare's third question on the bureaucracy and self-discipline. In the chapter we are dealing with today, we did not address the problem which Mr. Bellemare is raising. He also alluded to the efforts that had been made in the past to put in place a whistle blowing program in order to help people denounce difficult situations.

[Texte]

Cette question n'a pas été réglée tout à fait. Je peux dire au Comité qu'il y a souvent des fonctionnaires qui sont lésés, qui veulent dénoncer des situations et qui les dénoncent à notre bureau. Dans la mesure de nos pouvoirs, nous essayons de régler ces situations.

Il existe déjà certains mécanismes qui sont utilisés, mais il faudrait peut-être vider la question et voir si ces mécanismes sont suffisants.

The Chairman: I'll have to step in and call for a recess now. Mr. Bellemare, you'll have two minutes when we resume right after the vote.

[Traduction]

That question wasn't completely dealt with. I can tell the committee that, often, there are public servants who are wrong, they want to denounce situations and they call our Office. Whenever we can, we try to deal with the situations.

There are already certain mechanisms in place, but I think maybe we should settle the question and see if such mechanisms are sufficient.

Le président: Je dois vous interrompre et suspendre la séance. Monsieur Bellemare, vous aurez deux minutes lorsque nous reviendrons après le vote.

• 1006

• 1123

The Chairman: I'd like to bring this second part of our meeting to order.

First of all, on behalf of the committee I want to express my apologies to the Auditor General and his colleagues. I find this embarrassing. We were given wrong information with respect to the bells. The bells didn't tell us what we thought they were telling us, and it turns out we were away for more than an hour.

Again, my apologies, Mr. Auditor General. I hope it doesn't happen again. I hope it doesn't happen to you and I hope it doesn't happen to any of our witnesses, because people certainly deserve better than what you got today. I am sorry.

Mr. Desautels: Mr. Chairman, don't feel bad about this. I understand these things very well. As a matter of fact, we're quite ready to come back on another occasion if we don't have enough time today to pursue other discussion of this chapter. Or if you want us to talk a little more about our plans down the road for pursuing these questions, we would be quite happy to share these plans with you as well.

The Chairman: Mr. Bellemare is not here, so to save time we'll let Mr. Duhamel pick up where Mr. Bellemare left off.

Mr. Duhamel: Thank you very much, Mr. Chairman.

I actually have a related question. I want to understand better than I do what is meant by renewal, and how one would define success of that renewal. Perhaps you could tell my colleagues and me the two or three things that need to be done in order to achieve that renewal and to be successful with the renewal we are talking about.

• 1125

A final brief comment: I sometimes get the impression that what we're talking about is really cutting back. Perhaps it's renewing in the process of cutting back, but if it's cuts, then let's call them what they are.

Could I have your reaction, Mr. Desautels.

Mr. Desautels: Thank you very much, Mr. Chairman. I'm glad that the question is asked, what is renewal really all about and how important is it?

Le président: Je déclare ouverte la deuxième partie de cette séance.

Tout d'abord, au nom du Comité, je tiens à m'excuser auprès du vérificateur général et de ses collègues. Je trouve la situation gênante. On nous a mal renseignés au sujet de l'heure du vote. La sonnerie n'a pas retenti pour la raison que nous pensions, de sorte que nous avons été absents pendant plus d'une heure.

Encore une fois, toutes nos excuses, monsieur le vérificateur général. J'espère que cela ne nous arrivera plus et ne se reproduira plus lorsque nous recevons des témoins, car personne ne mérite d'attendre comme vous avez dû le faire aujourd'hui. Je suis désolé.

M. Desautels: Monsieur le président, ne vous en faites pas. Je comprends bien ce genre de situations. En fait, nous sommes tout à fait disposés à revenir à un autre moment si nous n'avons pas suffisamment de temps aujourd'hui pour aborder d'autres questions contenues dans ce chapitre. Ou si vous voulez que nous vous parlions davantage de nos projets d'avenir relativement à ces questions, c'est avec plaisir que nous le ferons.

Le président: M. Bellemare n'est pas ici, alors pour gagner du temps je vais laisser M. Duhamel reprendre là où M. Bellemare s'est arrêté.

M. Duhamel: Merci beaucoup, monsieur le président.

J'ai en fait une question connexe. J'aimerais mieux comprendre ce que l'on entend par renouvel, et comment on peut définir le succès de ce renouvel. Peut-être pouvez-vous dire à mes collègues et à moi-même ce qu'il faut faire pour atteindre ce renouvel et pour que ce soit un succès.

Une dernière petite observation: J'ai parfois l'impression qu'on parle en fait de réduction. Peut-être s'agit-il de renouvel dans le processus de réduction, mais s'il s'agit de réduction, alors appelons-les par leur nom.

J'aimerais savoir ce que vous en pensez, monsieur Desautels.

M. Desautels: Merci beaucoup, monsieur le président. Je suis heureux qu'on ait posé cette question, celle de savoir en quoi consiste réellement le renouvel et quel est son importance?

[Text]

I'd like to make a case once more to the committee that renewal is crucial to the public service of Canada being able to continue to deliver an adequate level of service to Canadian taxpayers in an era of diminishing resources available to that public service. So the renewal is important in order not necessarily to do more, but perhaps to do as much as before with fewer resources, financial and otherwise.

On what makes renewal successful or not, I'll ask Mr. Holmes to pick up from here, if you wish, Mr. Chairman, and maybe amplify on my answer, but also draw out some of the comparisons we've been able to make, just on that point, with other countries we've looked at, including the U.K., New Zealand, and Australia.

Mr. John Holmes (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, it's really a very interesting and difficult question to respond to, in the sense that the definition of renewal is one that has been evolving over the last several years. In 1989, Public Service 2000, which is primarily the subject of our chapter, was public service renewal.

As you might recall from the presentation by Minister Massé a couple of weeks ago, he was talking about a range of changes that looks at the whole question of the cost of government that is somewhat broader than what we knew Public Service 2000 to be.

In terms of Public Service 2000, or that narrower definition of renewal if you like, what would define success? There are two basic dimensions to success in those terms.

One is service to the public and improvement in service to the public, or an ability by the government to, at a minimum, maintain the quality of services as the funds available shrink. That would certainly be one dimension of success.

A second and very important dimension that's not unrelated to the first is the question of the quality of the working environment and the efficiency of the public service itself.

If we could see some real improvements. . . For example, if we could see simplified administrative structures and a greater proportion of resources devoted to front-line service to the public, that would be one example of the kinds of things that could be used to measure success.

In terms of what's needed, chapter 6 indicates that there's a good deal of skepticism and cynicism surrounding Public Service 2000 today. The root of that might, succinctly put, be described as failure to walk the talk. Failure to adhere to the things that you say you intend to do has led to that skepticism and cynicism.

As we see, what's needed is a series of things. The government has to define clearly what it wants to do in terms of renewal of the public service, and that has to fit with its larger political agenda, budgetary agenda and policy agenda, and be seen as an integral part of that to make sense in those terms. If that were to happen, then I think we would see real political commitment to the renewal in the public service, and that would go a long way towards overcoming the problems of cynicism and skepticism.

[Translation]

Je tiens une fois de plus à souligner aux membres du Comité que le renouveau est crucial si l'on veut que la fonction publique du Canada puisse continuer à offrir aux contribuables canadiens une qualité de services adéquate, malgré une diminution des ressources. Le renouveau est donc important, pas nécessairement pour faire davantage, mais peut-être pour en faire autant qu'auparavant avec moins de ressources financières et autres.

Monsieur le président, j'aimerais maintenant demander à M. Holmes de prendre la relève pour vous dire ce qui fait que le renouveau est un succès ou non, de compléter ma réponse et de vous parler des comparaisons que nous avons pu établir à cet égard avec d'autres pays comme le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et l'Australie.

M. John Holmes (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, c'est une question très intéressante mais à laquelle il est difficile de répondre, en ce sens que la définition de renouveau a évolué depuis les dernières années. En 1989, Fonction publique 2000 qui constitue le principal sujet de notre chapitre, était le renouveau de la fonction publique.

Dans son exposé il y a quelques semaines, le ministre Massé a parlé de toute une série de changements dans le cadre de l'examen des coûts du gouvernement, changements dont la portée est plus large que celle de la Fonction publique 2000.

Qu'est-ce qui définirait le succès dans le cadre de Fonction publique 2000, ou cette définition plus étroite du renouveau? Le succès dans ces termes comporte deux aspects fondamentaux.

Il y a d'abord le service au public et l'amélioration de ce service ou la capacité du gouvernement de maintenir, au minimum, la qualité des services au fur et à mesure que les ressources diminuent. Voilà certainement une façon de définir le succès.

Une autre façon très importante, qui n'a aucun rapport avec la première, est la question de la qualité de l'environnement de travail et de l'efficacité de la fonction publique comme telle.

Si l'on pouvait vraiment améliorer. . . Par exemple, si nous pouvions simplifier les structures administratives et consacrer une plus grande partie des ressources au service de première ligne au public, ce serait une façon de mesurer le succès.

Dans le chapitre 6, on dit que Fonction publique 2000 est entachée de septicisme et de cynisme. Ce phénomène ne tient peut-être au fait que l'on n'est pas parvenu à passer de la parole aux actes, que l'on n'a pas respecté notre engagement et fait ce que l'on avait annoncé.

Comme on peut le constater, il faut faire toutes sortes de choses. Le gouvernement doit définir clairement ce qu'il veut faire en matière de renouvellement de la fonction publique tout en respectant son programme politique, son budget et son orientation, et ce renouvellement doit faire partie intégrante de ce tout pour avoir un véritable sens. Si cela se produisait, alors je pense que l'on aurait vraiment un engagement politique à l'égard du renouvellement de la fonction publique, et cela contribuerait certainement beaucoup à dissiper ce cynisme et ce scepticisme.

[Texte]

M. Duhamel: Merci. Cela m'a un peu aidé, mais j'ai toujours l'impression qu'on a beaucoup de difficulté à définir le terme. Tant qu'on n'aura pas une définition acceptée non seulement par vous, messieurs, mais aussi par nous et les autres, on aura beaucoup de difficulté à atteindre cet objectif.

[Traduction]

Mr. Duhamel: Thank you. It has somewhat helped me, but I am still under the impression that it is difficult to define this term. As long as we do not have a definition that is accepted not only by you, gentlemen, but also by us as well as others, it will be extremely difficult to achieve such an objective.

• 1130

M. Desautels: Monsieur le président, peut-être puis-je vous aider, au moyen de termes plus concrets et peut-être même par un exemple, à vous faire comprendre ce que veut dire le renouveau de la Fonction publique. On peut se servir de l'exemple que M. Bellemare a soulevé tantôt, celui de la gestion des ressources humaines.

Mr. Desautels: Mr. Chairman, a more concrete explanation, and maybe even an example, might help you to understand what we mean by renewal of the Public Service. We could use the example mentioned earlier by Mr. Bellemare, about human resources management.

Selon moi, la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral coûte beaucoup plus cher que la gestion des ressources humaines dans des entreprises du secteur privé qui sont bien gérées. Jusqu'à qu'à quel point est-ce plus cher? C'est difficile à estimer, mais il y en a qui disent que cela coûte deux fois plus cher au fédéral que dans une bonne entreprise du secteur privé. D'autres disent que cela coûte trois fois plus cher.

As far as I know, human resources management costs much more in the federal government than in well-managed private companies. To what extent? It is hard to say, but there are some who say it costs twice as much as in a good private sector company. Others even say it is three times as much.

En termes concrets, cela veut dire que les ressources qui sont dépensées pour l'administration interne et la gestion des ressources humaines ne sont pas disponibles pour le service au public.

Concretely, it means that the resources spent for internal administration and human resources management are not available for service to public.

Si on a des problèmes de ressources et des problèmes budgétaires, quand on parle de renouveau, il faut repenser la façon dont nous gérons les tâches internes comme la gestion des ressources humaines pour rendre disponibles des ressources qui pourront être utilisées directement pour le service au public.

If we have problems with resources and financing, when we talk about renewal, we have to rethink the way we are managing our internal functions, for example, human resources management, to free those resources so that they can be used directly for service to the public.

C'est un exemple assez concret, mais si on faisait le tour du gouvernement, on trouverait une foule d'autres situations où on doit repenser la façon dont on fait les choses pour utiliser nos ressources de façon plus efficace dans la prestation de services au public.

It is quite a concrete example, but if we went around government, we would find a host of other cases where we have to rethink our way of doing things to use our resources more efficiently in delivering services to the public.

J'espère que cela vous aide un tout petit peu.

I hope this helps a little bit.

The Chairman: Mr. Desautels, for a number of years we have been going to banking machines on street corners and so on to do some of our banking, not all of it but some of it. Is the day soon to come when we can do some government business on the street through some kind of government machine, renewing passports or whatever it might be?

Le président: Monsieur Desautels, depuis des années, nous pouvons aller au coin de la rue pour faire nos transactions bancaires, pas toutes, mais quelques-unes. Verrons-nous bientôt le jour où nous pourrions effectuer certaines transactions avec le gouvernement de la même façon, grâce à une machine quelconque, par exemple pour le renouvellement de nos passeports ou les autres transactions de ce genre?

You've already indicated that greater use of technology could lead to greater efficiency and better public service and less cost. Are we moving as fast or as rapidly as we might? I've been told that there is some or considerable resistance within the public service.

Vous avez déjà fait remarquer que, si nous utilisions davantage la technologie, nous pourrions être plus efficace et mieux servir le public, à moindre coût. Est-ce que nous progressons aussi vite que nous le pourrions? On m'a dit qu'il y avait dans la fonction publique des réticences plus ou moins prononcées à cet égard.

I was talking to a senior official the other day and he was talking about direct deposits of cheques. As you know, direct deposit of cheques saves a lot of money. The direct deposit costs a penny compared to the old fashioned cheque at 10¢. He was telling me that 60% of cheques are now directly deposited. I asked why not 80%, why not 90%, why not get that figure up higher because it's a lot cheaper? He says there are people there who resist it because they fear job loss. I want to hear something from you on that.

J'ai eu l'autre jour une discussion avec un haut fonctionnaire au sujet du dépôt direct des chèques. Comme vous le savez, le dépôt direct permet d'économiser beaucoup d'argent. Il n'en coûte que 1c., comparativement aux 10c. jadis nécessaires pour envoyer des chèques. Ce fonctionnaire me disait que 60 p. 100 des chèques sont maintenant déposés directement. Je lui ai demandé pourquoi il n'y en avait pas 80 ou 90 p. 100, et pourquoi on n'essayait pas de hausser ce pourcentage si cela coûte aussi peu cher. Il m'a répondu que certaines personnes s'y opposent parce qu'elles redoutent des pertes d'emploi. J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

[Text]

[Translation]

Mr. Desautels: Mr. Chairman, I believe there's a lot of technology around right now that can be used in the delivery of government services. You talked about the analogy to banking machines. There are certain governments right now using a similar technology to issue drivers' permits and various other cards that taxpayers need. The State of California, for instance, is a leader in that field.

The Chairman: So we're behind other jurisdictions?

Mr. Desautels: In terms of making use of that technology, yes, but the federal officials are very aware of what's available out there and what's being done. Some of those are obviously for services that here in Canada would be provided by our provincial government, so there's a question of sharing these services. All I'm saying is that the technology, I think, is there and could be used.

I know there's a technology around the concept of smart cards that is being talked about and could be used in some governments. I believe in France they're using smart cards more than we are.

• 1135

Why is it not happening as fast? I don't believe that on average we're behind the rest of the world. You see examples here and there of people being ahead of us, but on the whole I think we compare not too badly against the rest of the world.

In the future the government has to decide how much it wants to invest in these new technologies. It will require some investment. I believe that the appointment of a chief informatics officer for the Government of Canada is a step in the right direction, and that should help to take advantage of these technologies.

You've talked about fear of job loss as a factor. I have personally no evidence of that in the work we've done. I suppose it can happen from time to time that people will have that reaction. I might ask Mr. Goyer to amplify on that, to confirm whether or not that is a real factor, but I don't think there's a whole lot of evidence that this is the case.

Mr. Goyer: Very succinctly, sometimes certain jobs are eliminated, but new kinds of jobs are created. A good example of that is typists: if you have computers, then many people type this stuff, but now you need technicians to look after the computers, or programmers. So there are some balances.

The other thing is that if you have high-tech, then you have to have the soft touch. That means you've got to be very careful about how you communicate your plans and the input from employees. You've got to manage your human resources in a much better way than you have in the past.

M. Daviault (Ahuntsic): Nous allons essayer d'être brefs pour donner la chance aux autres membres d'interroger le vérificateur.

Vous avez parlé de scepticisme et de cynisme à l'égard du programme, de contradictions même. En fait, ces impressions existaient avant la restructuration des ministères. Pourtant, il me semble que sans avoir évalué l'impact de la transformation

M. Desautels: Monsieur le président, je pense qu'il y a à l'heure actuelle de nombreuses innovations technologiques qui pourraient être appliquées pour la prestation des services gouvernementaux. Vous avez fait le parallèle avec les machines bancaires. Actuellement, des gouvernements se servent d'une technologie de ce genre pour délivrer les permis de conduire et diverses autres cartes dont les contribuables ont besoin. La Californie, par exemple, est à l'avant-garde dans ce domaine.

Le président: Donc, nous sommes en retard sur d'autres gouvernements?

M. Desautels: Pour ce qui est de l'application de cette technologie, oui, mais les fonctionnaires fédéraux savent très bien ce qui existe dans ce domaine et ce qui se fait ailleurs. Dans certains cas, il s'agit évidemment de services qui relèveraient des gouvernements provinciaux; il s'agirait donc de les partager. Mais à mon avis, cette technologie existe et pourrait être utilisée.

Je sais qu'il est question de concevoir des cartes, à mémoire dont certains gouvernements pourraient se servir. Je pense qu'en France, par exemple, les cartes à mémoire sont plus répandues qu'ici.

Pourquoi est-ce que nous n'allons pas aussi vite? Je pense qu'en moyenne, nous ne sommes pas en retard sur le reste du monde. Il y a, ça et là, des gens qui ont de l'avance sur nous, mais je pense que, dans l'ensemble, nous ne nous comparons pas trop mal avec les autres pays.

Le gouvernement devra décider combien il veut investir dans ses nouvelles technologies, puisqu'il lui faudra faire un certain investissement. Je pense que la nomination d'un chef des services informatiques pour l'ensemble du gouvernement du Canada constitue un pas dans la bonne direction et que cela devrait nous aider à profiter de ces technologies.

Vous avez parlé de la crainte des pertes d'emplois. Personnellement, je n'ai jamais eu connaissance de ce facteur dans le travail que j'ai fait. Je suppose qu'il peut arriver de temps en temps que des gens aient cette réaction. Je vais demander à M. Goyer de vous donner plus de détails, de vous confirmer s'il s'agit ou non d'un facteur effectif, mais je ne pense pas que ce soit très souvent le cas.

M. Goyer: Très brièvement, il arrive que des emplois soient supprimés, mais de nouveaux types d'emplois sont créés en même temps. Prenez par exemple les dactylos; si les gens ont des ordinateurs, beaucoup d'entre eux dactylographient leurs propres textes, mais il faut alors des techniciens pour entretenir les ordinateurs, ou des programmeurs. Il y a donc un certain équilibre.

Par ailleurs, quand on applique les techniques de pointe, il faut mettre un gant de velours. Autrement dit, il faut faire très attention à la façon dont on communique ces plans et dont on reçoit la participation des employés. Il faut gérer ces ressources humaines beaucoup mieux que dans le passé.

Mr. Daviault (Ahuntsic): We will try to be brief so that the other members have a chance to question the Auditor General.

Alluding to the program, you have talked about skepticism and cynicism, and even of contradictions. In fact, those impressions were there before the government restructuring period but without assessing the impact that this transformation

[Texte]

[Traduction]

des ministères vous avez affirmé que ce projet resterait toujours possible et actuel. Je ne suis pas un spécialiste de la Fonction publique, et pour un député néophyte, ce n'est pas particulièrement évident.

Je ne sais pas sur quoi vous vous basez pour dire que le projet reste actuel; il n'y a pas eu d'évaluation de l'impact qu'aurait la transformation des ministères sur ce projet en particulier.

M. Desautels: Quand nous avons parlé dans notre chapitre d'un certain cynisme, nous nous sommes appuyés sur les opinions ou sur les preuves qui nous venaient de gens en position d'autorité. Nos commentaires sont soutenus par un bon nombre d'entrevues, et je pense que les preuves que nous avions supportaient que oui, il y avait cynisme même avant la restructuration.

La restructuration, comme vous le savez, a été annoncée en juin 1993, et s'est déroulée au courant de l'été, et pendant l'automne. Il est donc évident que nous n'avons pas eu la chance de mettre à jour nos travaux pour voir quel impact la restructuration avait eu sur nos conclusions lorsque nous avons complété nos travaux à l'automne 1993. Cela reste à faire, éventuellement.

Tout ce que j'ai dit tantôt, c'est que je ne pense pas que la restructuration ait nécessairement affecté en bien ou en mal le cynisme. Par contre, on a eu l'impression que cela a pu retarder la mise en place de nouveaux principes et de nouvelles approches à la gestion des ministères, parce que la restructuration a, je pense, canalisé les énergies vers la restructuration, plutôt que vers le changement de culture.

• 1140

Il semble donc, en général, qu'après la restructuration les attitudes n'ont pas beaucoup évolué dans un sens ou dans l'autre. Il est possible que s'il n'y avait pas eu de restructuration, il y aurait eu encore plus d'améliorations.

J'espère que cela aide un peu.

The Chairman: Do you have a minute and a half?

M. Daviault: Je suis prêt à la céder.

Mme Guay: On la cède.

The Chairman: Mr. Lavigne.

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Monsieur Desautels, quand on dit que les ministères ou les employés du gouvernement ne savent pas où ils vont, avec le programme de Fonction Publique 2000 commencé en 1989, nous qui avons été élus en 1993 devons forcément travailler pour la création d'emplois et le développement économique. Ça ne veut pas dire de changer les règles du jeu en général. Quand je regarde la restructuration de la Fonction publique, je me demande si ce n'est pas à cause du fait qu'il y ait des emplois garantis que nous sommes plus retardés dans notre travail.

Est-ce que ce n'est pas le fait que des personnes comme M. Tellier gagnent 442 000\$ de salaire garanti par année qu'elles peuvent ne pas s'inquiéter? Est-ce que ce ne sont pas les emplois garantis des fonctionnaires aux salaires élevés qui font que ceux-ci ne se préoccupent pas trop du système? Est-ce que ce n'est pas justement ce problème qu'il faut régler au lieu de suggérer de couper 50 emplois?

of the departments will have, you said that the project is still possible and in force. I am not an expert on public service matters, and for a new member of parliament, it is not particularly obvious.

I do not know on what basis you can say that the project is still in force; the impact of the transformation of departments on that project in particular has not been assessed.

Mr. Desautels: When we talked about a certain cynicism in that chapter, we based that comment on opinions or evidence from senior officials. Our comments are based on a number of interviews and I think that the evidence showed that there was cynicism even before the reorganization.

As you know, that reorganization has been announced in June 1993 and implemented during the summer and fall. Therefore, we obviously did not have a chance to update our report to see what was its impact on our conclusions when we ended our work on that subject in the fall of 1993. We will have to do it eventually.

All I have said earlier, is that I do not think that reorganization has necessarily changed anything to that cynicism, neither for better nor for worse. On the other hand, we have had the impression that it might have delayed the application of new principles and new approaches to departmental management because I think all energies have been channeled towards reorganization instead of a change of culture.

So it seems that, generally, attitudes have not changed much in one sense or the other after reorganization. If there had not been a reorganization, it might have been even better.

I hope this helps a bit.

Le président: Avez-vous une minute et demie?

Mr. Daviault: I am willing to pass.

Mrs. Guay: We are passing.

Le président: Monsieur Lavigne.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Mr. Desautels, some people say that departments or civil servants do not know where they are heading. The Public Service 2000 program started in 1989, but we, as members elected in 1993, will necessarily have to work for job creation and economic development. It does not mean that we will change the rules of the game altogether. But when I look at the public service reorganization, I wonder if we are not delayed because of job security.

Isn't it because people like Mr. Tellier earn a guaranteed salary of \$442,000 a year that they can afford not to worry? Isn't it because our well-paid civil servants have job security that they do not care too much about the system? Isn't it that problem we have to solve instead of suggesting cutting 50 jobs?

[Text]

Au lieu de réduire 50 emplois, on devrait plutôt réduire les garanties offertes aux individus et demander un rendement plus élevé pour l'emploi. Ne serait-ce pas la meilleure chose à faire?

M. Desautels: Je vais demander à M. Goyer de répondre, s'il vous plaît.

M. Goyer: En fait, le problème de la Fonction publique, c'est qu'il y a d'une part un public qui requiert de meilleurs services, et d'autre part le besoin de diminution des coûts. Si l'on regarde l'ensemble de la Fonction publique, elle n'a pas vraiment diminué de taille depuis 1989. En fait, elle a augmenté de taille. La masse salariale est plus élevée, et ce, malgré le fait qu'on ait refusé aux employés des augmentations de salaire. On se rend donc compte qu'il a été impossible de contrôler la croissance de la Fonction publique.

Les employés se demandent en fait à quoi servent les sacrifices qu'on leur demande, quand ils voient les résultats. On nous gèle nos salaires mais la Fonction publique est plus grosse, ça nous coûte plus cher, et le service est parfois coupé, parce que les ressources sont réduites.

M. Lavigne: Monsieur Goyer, dans une entreprise privée, par où commence-t-on? On commence par couper les gros salaires, et on essaie d'améliorer le rendement et le service à la clientèle.

Je suis convaincu que si nous avions au CN un président dont l'emploi était moins garanti et qui gagnait 225 000\$ seulement, nous aurions peut-être un meilleur service. Si l'on avait des postes de présidence un peu moins rémunérés et moins garantis dans les entreprises gouvernementales, s'il ne s'agissait pas de nominations d'une durée de 10 ou de 15 ans, peut-être que la personne employée aurait un peu plus peur et répondrait mieux aux exigences de son poste.

On est quand même en 1994, et avec 550 milliards de dollars de déficit, il faut penser à avoir un rendement plus efficace et à gaspiller moins d'argent.

M. Goyer: J'aimerais replacer la question dans son contexte.

Nous sommes convaincus que si nous avions une culture axée sur les résultats, *the bottom line*, si nous savions précisément ce que nous attendons de nos programmes, de nos fonctionnaires, pas juste en termes de niveau de services, mais en terme de coût de services, et si nos fonctionnaires étaient responsables des coûts, ils seraient obligés de s'intéresser à ne pas payer trop cher, à ne pas utiliser les mauvaises catégories de personnel.

● 1145

Nous pensons qu'actuellement, dans la Fonction publique, il n'y a pas de culture en matière de résultats. On ne regarde pas les résultats. *There's no bottom line*. Si le ministère *x* ne fait pas ce qui est dit dans ses prévisions budgétaires, on trouve des explications, et on ne tient pas les gens responsables des résultats.

Nous ferions beaucoup de progrès si nous adoptions la mentalité qui consiste à se demander ce à quoi l'on s'attend cette année, à quel coût, et à quel niveau de service. Il faudrait qu'à la fin de l'année il y ait une reddition des comptes pour savoir si oui ou non nous avons atteint le niveau voulu, les coûts anticipés. Si l'on n'a pas atteint les objectifs, il faut savoir pourquoi, il faut pouvoir dire que l'année prochaine on va les atteindre.

[Translation]

Instead of cutting 50 jobs, we should reduce the guarantees given to individuals and ask them to perform better. Wouldn't it be the best thing to do?

Mr. Desautels: I will ask Mr. Goyer to answer that please.

Mr. Goyer: In fact, the problem with the public service is that, on one hand, the public demands a better service, and on the other hand, we need to reduce costs. If you look at the whole civil service, its size has not really gone down since 1989. In fact it has gone up. The total payroll is higher in spite of the fact that the salaries have not been increased. Obviously, it has been impossible to control the growth of the public service.

The employees are wondering what is the use of the sacrifices we ask them, when they see the results. Salaries have been frozen, but the public service is bigger, it costs more and some services have been cut because of a lack of resources.

Mr. Lavigne: Mr. Goyer, in a private company, where do they start? They start by cutting the top salaries and they try to improve performance and customer service.

I am convinced that if the CN Chairman's job was not as safe and if earned only \$225,000, we might have a better service. If the chairmanships were less well-paid and less secure in government corporations, if the appointments were not made for 10 or 15 years, the people in place might worry a little more and do a better job.

We are in 1994, and with a \$550 billion deficit, we must start to perform better and waste less.

Mr. Goyer: I would like to put your question in context.

We are convinced that if our culture was results-oriented, if the bottom line was all-important, if we knew exactly what was expected of our programs and of our employees, not just in terms of level of service, but in terms of cost of that service, and if our civil servants were responsible for those costs, they would have to think about not paying too much and not using the wrong categories of employees.

We think that, for now, the civil service culture is not based on results. Nobody cares about results. There is no bottom line. If a department does not comply with the estimates, we find explanations and we do not hold people accountable for the results.

We would make a lot of progress if we had a different mind set, if we considered what is expected each year, at which cost, and at what level of service. At the end of the year, people should be held accountable so that we would know if we have reached the desired level, and if the costs are the ones we had forecasted. If the goals have not been reached, we have to know why and to be able to say that we will do better next year.

[Texte]

Notre expérience de réduction d'effectifs nous démontre que dans le secteur privé comme dans le secteur public, le fait de couper des postes n'aide pas nécessairement, comme l'a dit le vérificateur général, à atteindre les objectifs. Ça finit toujours par grossir de quelque part. C'est précisément le cas de la Fonction publique. Nous n'avons toujours pas réussi à contrôler complètement le coût des salaires, parce que même s'il y a un gel des salaires, les employés sont promus.

C'est pour ça que nous croyons que nous devons nous axer sur les résultats et sur l'imputabilité.

Mr. Epp: I have a very general question. Before I ever became involved in politics at all, I used to debate different things with my friends and colleagues. I used to say this: if I were the king, this is what I would do. In other words, you don't have to answer to anybody else. This is how you could fix a problem.

If you were the king, Mr. Desautels, and could make a recommendation to Parliament, what should we do as parliamentarians that would enhance the effectiveness of the public service in Canada? If you could do any other thing directly with the public service, what would that be?

The Chairman: How about a 25-year contract, or something like that?

Some hon. members: Oh, oh!

Mr. Desautels: The Auditor General is far away from being the king; nevertheless, we tend to express to Parliament, as clearly as we can, our suggestions for bringing about improvements in public administration so we achieve value for money at the end of the day.

Very sound principles were expressed in Public Service 2000. I have no real problem with those principles. We've said publicly that we support them, so please deliver them.

The criticism we've had on Public Service 2000 relates mostly to the question that Mr. Lavigne just raised. Public Service 2000 has been, in my books, weak on requiring proper accountability for results. It's concentrated very much on service to the public and human resources management, but it hasn't completed the picture properly in closing the loop and requiring proper accountability for results.

If I were to express one wish, I think you should do what you promised under PS 2000, but add to that the third element by putting in place the right culture for results. An accountability for means is not sufficient. You have to have an accountability for results.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I have one very quick question on Public Service 2000. Is part of that program the transfer of physical infrastructure, or buildings, to the periphery of Ottawa, outside the city limits, and vacating the downtown units in a cost-saving measure?

[Traduction]

Our experience with downsizing has shown us that, in the private sector as well as the public sector, to reach our goals, it does not necessarily help to eliminate jobs, as the Auditor General said. There is always some growth somewhere. That's precisely the case with the public service. We still have not managed to control completely our salary costs because, even if salaries have been frozen, employees get promotions.

It is for that reason that we believe we should insist on results and accountability.

M. Epp: J'ai une question très générale à poser. Avant de m'intéresser à la politique, j'avais bien sûr des discussions avec mes amis et mes collègues. Et je leur disais que, si j'étais roi, je ferais ceci ou cela. Autrement dit, si je n'avais eu de compte à rendre à personne, voici comment j'aurais réglé le problème.

Si vous étiez roi, monsieur Desautels, et que vous pouviez faire une recommandation au Parlement, qu'est-ce que vous diriez aux parlementaires, pour parvenir à augmenter l'efficacité de la Fonction publique au Canada? Si vous pouviez faire autre chose directement avec la fonction publique, qu'est-ce que ce serait?

Le président: Un contrat de 25 ans, ou quelque chose du genre?

Des voix: Oh, oh!

M. Desautels: Le vérificateur général est loin d'être roi; cependant, nous essayons de transmettre au Parlement, le plus clairement possible, nos suggestions sur les améliorations à apporter à l'administration publique de façon à permettre en définitive la meilleure utilisation possible des ressources existantes.

Le programme Fonction publique 2000 repose sur des principes très solides. Je n'ai aucune difficulté à accepter ces principes. Nous avons dit publiquement que nous les appuyions, et nous serions donc heureux qu'ils soient appliqués.

La critique que nous avons exprimée au sujet de Fonction publique 2000 porte surtout sur la question que M. Lavigne vient de soulever. À mon avis, la faiblesse de Fonction publique 2000, c'est que le programme ne met pas suffisamment l'accent sur l'imputabilité. Il se concentre surtout sur le service au public et la gestion des ressources humaines, mais il ne boucle pas la boucle en exigeant que les personnes responsables rendent compte des résultats obtenus.

Si j'avais un souhait à faire, je pense que ce serait le suivant: j'aimerais que les promesses portant sur Fonction publique 2000 se réalisent, mais qu'on y ajoute un troisième élément, celui d'une culture organisationnelle qui soit axée sur les résultats. Il ne suffit pas de demander des comptes au sujet des moyens qui ont été pris. Il faut également en demander au sujet des résultats obtenus.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Je voudrais poser une question très brève sur Fonction publique 2000. Est-ce que ce programme prévoit le transfert de l'infrastructure matérielle, ou des immeubles, vers les quartiers périphériques d'Ottawa, à l'extérieur des limites de la ville, ce qui aurait pour résultat de vider les bureaux du centre-ville afin d'économiser de l'argent?

[Text]

Mr. Desautels: No, Mr. Chairman. I don't believe PS 2000 encompasses that particular dimension.

Mrs. Brushett: The outside is more for Public Works.

Mr. Desautels: Yes.

• 1150

Mrs. Brushett: I agree that there is a great deal of layering, as you put it, through the longitudinal flow of information. According to some of the new economists' theories, you do networking and get much more information from the talent that is in the bureaucracy rather than suppressing it.

As I attend a Public Service Alliance meeting next Monday night in my riding, I will listen to their views. This is what I hear. People say they have recommendations on how to save dollars, but that nobody will listen. How do we deal with that? You are making recommendations, at the lower end they are making recommendations—where is the suppression in between?

Mr. Desautels: Mr. Goyer will try to respond to that.

Mr. Goyer: What you are saying is true, in a sense. Organizations today need to network. You can't take the time to go up one hierarchy and then down another one to get an answer. Many programs now are also horizontal. Many programs involve many departments, so you need communication, and technology is one way to do that.

Technology could have a significant impact on communications and on opening the doors, and giving people access to information without their having to ask the superior, who then accesses it. That is one way.

Secondly, we have to trust people and give them the authority and empowerment necessary. If to do something I have to ask my boss for permission, it takes time. The other thing is to ensure that if you give them the authority, you make them accountable for the results.

It is a chain. Open up the door, give them the tools—the technology, give them the means—the authority, the training, things like that, but hold them to account for the results. If you do that, chances are the bureaucracy will, by itself, disappear slowly, or some of them at least.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Mr. Desautels, I am interested in exploring the area of morale in the public service, not just from the point of view of how that translates into better service to the public but also how our public servants can have meaningful work, if you want to use that term. I don't want to be overly partisan in this, but I have the sense that since the change of government there has been a change in morale at the top. Those public servants who have direct access to ministers tend to feel that they're perhaps more needed than they were in the past.

[Translation]

M. Desautels: Non, monsieur le président. Je ne pense pas que FP 2000 comprenne quoi que ce soit à ce sujet.

Mme Brushett: Cela concerne surtout Travaux publics Canada.

M. Desautels: Oui.

Mme Brushett: Vous avez raison de dire qu'il y a beaucoup de superpositions dans la circulation longitudinale de l'information. Selon certaines des nouvelles théories économiques, il faut établir des réseaux et tirer beaucoup plus d'informations des compétences présentes dans la bureaucratie, plutôt que de les supprimer.

Lundi soir prochain, je vais assister à une réunion de l'Alliance de la fonction publique dans ma circonscription et je vais écouter le point de vue des fonctionnaires. J'entends souvent les gens dire qu'ils ont des recommandations à faire sur la façon d'économiser de l'argent, mais que personne n'écoute. Comment répondre à cette observation? Vous faites vous aussi des recommandations et les fonctionnaires en font au bas de l'échelle; comment se fait-il qu'elles soient supprimées quelque part entre les deux?

M. Desautels: M. Goyer va essayer de répondre à cette question.

M. Goyer: Ce que vous dites est vrai, en un sens. Les organisations doivent créer des réseaux aujourd'hui. On ne peut pas prendre le temps de gravir les échelons d'une hiérarchie et de redescendre ensuite ceux d'une autre pour obtenir une réponse. Il y a aujourd'hui des programmes qui sont également horizontaux et qui font appel à de nombreux ministères; il faut donc communiquer et la technologie est un des moyens d'y parvenir.

La technologie pourrait avoir des répercussions importantes sur les communications et sur la capacité d'ouvrir des portes pour donner aux gens accès à l'information dont ils ont besoin sans avoir à demander à leur supérieur de se la procurer. C'est un moyen à prendre.

Deuxièmement, nous devons faire confiance aux gens et leur donner les pouvoirs nécessaires. Si je dois demander la permission à mon patron chaque fois que je vais faire quelque chose, cela prend du temps. Nous devons aussi nous assurer que, si nous leur donnons ces pouvoirs, ils seront responsables des résultats.

C'est une chaîne. Ouvrez la porte, donnez-leur les outils nécessaires—donnez-leur la technologie, les moyens dont ils ont besoin—les pouvoirs, la formation, ce genre de choses, mais tenez-les responsables des résultats. Si vous choisissez cette voie, il est fort possible que la mentalité technocratique va disparaître lentement d'elle-même, du moins en partie.

M. Murray (Lanark—Carleton): Monsieur Desautels, je m'intéresse à la question du moral dans la fonction publique, pas seulement du point de vue de ce que cela signifie pour l'amélioration du service au public, mais également pour savoir comment nos fonctionnaires peuvent faire un travail satisfaisant, si vous voulez employer ce terme. Je ne veux pas être indûment partisan, mais j'ai l'impression que, depuis le changement de gouvernement, le moral s'est amélioré aux échelons supérieurs. Les fonctionnaires qui ont directement accès aux ministres ont en général l'impression qu'ils sont plus utiles que dans le passé.

[Texte]

[Traduction]

However, at the lower levels of the public service there is a serious morale problem because of the freezing of wages and now the freezing of the incremental wage increases. Also, there is a great deal of concern about the whole lay-off policy, which doesn't really result in lay-offs, from what I can see, because of the work force adjustment policy. There is nervousness there at some of the lower levels.

I have felt for a long time that there is a large body of public servants, sort of in the middle, who perhaps could be doing more meaningful work. We have a lot of very bright, well-educated people who were brought in during the heyday of the public service, when there was a lot of hiring going on. Now they're stuck in positions where perhaps they don't feel they're making a contribution. Being human beings, they would like to be contributing to the country. I think they have a sense of public service, and they want to contribute.

I just wonder if it is reasonable to use retraining of these resources and redeployment of public servants to more front-line positions to serve the public, so we somehow find ways to make use of the talent that's there.

It may be a misperception on my part. I know there are many public servants who work very hard, feel very fulfilled at the end of the day and it is not a problem for them, but it is a perception I have that there are a large number of public servants who could be better deployed in other areas.

Mr. Desautels: Mr. Chairman, I think the analysis that Mr. Murray just made is very, very accurate. It corresponds to some of the evidence we gathered on morale, in particular. I agree with that analysis also, to the extent that there's a lot of talent in the Canadian public service. I also feel that there's a high degree of dedication, even under at times very difficult circumstances. It's amazing to see how people remain dedicated to their work.

Toutefois, aux échelons inférieurs de la fonction publique, on constate un grave problème de moral à cause du gel des salaires et, maintenant, de la suspension des augmentations d'échelon. Toute la question des licenciements suscite également beaucoup d'inquiétude, même si elle n'entraîne pas vraiment de licenciement, d'après ce que je peux voir, en raison de la politique de réaménagement des effectifs. Il y a des fonctionnaires, aux échelons inférieurs, qui sont un peu nerveux.

J'ai depuis longtemps l'impression qu'il y a de nombreux fonctionnaires, des niveaux intermédiaires, qui pourraient peut-être faire un travail plus satisfaisant. Nous avons beaucoup de gens très intelligents et instruits qui ont été embauchés dans les beaux jours de la fonction publique, quand les portes étaient grande ouvertes. Maintenant, ces gens sont coincés dans des postes où ils n'ont pas toujours l'impression d'apporter une contribution utile. Pourtant, ils aimeraient bien contribuer à la vie de leur pays; c'est humain. Je pense qu'ils ont le sens du service au public et qu'ils veulent apporter leur contribution.

Je me demande simplement s'il est raisonnable de recycler ces gens et de les redéployer dans les postes de première ligne, où ils serviront directement le public, pour tirer profit d'une façon ou d'une autre des talents que nous avons là.

Il est possible que je vois pas les choses comme elles sont. Je sais qu'il y a beaucoup de fonctionnaires qui travaillent très fort, qui sont très contents d'eux-mêmes à la fin de la journée et qui n'ont pas de problème de ce genre, mais j'ai l'impression qu'il y en a aussi beaucoup qui pourraient être déployés plus utilement dans d'autres domaines.

M. Desautels: Monsieur le président, je pense que l'analyse que M. Murray vient de faire est tout à fait exacte. Elle correspond à certains des témoignages que nous avons recueillis sur la question du moral des fonctionnaires, en particulier. Je constate, tout comme vous, qu'il y a beaucoup de talents dans la fonction publique canadienne. J'ai l'impression moi aussi que nos fonctionnaires sont très dévoués, même dans des circonstances difficiles. Il est étonnant de constater à quel point les gens tiennent à faire du bon travail.

• 1155

There have been conflicting messages sent out, as we said in our study, and there's a lot of insecurity out there, for all the reasons you mentioned. Now, I believe the Government of Canada has a lot invested in its public service. It's one of the best in the world. It has to work hard at keeping it that way, particularly in this day and age. I think it has to resort to whatever's available to keep it motivated and to keep it up to date.

Regarding retraining, yes, I think we have to continue to invest in the training of public servants. This is not a luxury as far as I'm concerned, this is a necessity. As Auditor General I feel it's a wise investment of public funds.

Regarding redeployment, yes—to the extent that we can make redeployment even easier. In the minds of some people that might run against some other principles.

On a entendu bien des messages contradictoires, comme nous l'avons dit dans notre étude et l'on ressent beaucoup d'insécurité dans la fonction publique, pour toutes les raisons que vous avez mentionnées. Bien sûr, le gouvernement du Canada a beaucoup investi dans sa fonction publique. C'est une des meilleures au monde. Elle doit travailler fort pour le rester, surtout de nos jours, Je pense qu'elle doit prendre tous les moyens disponibles pour se tenir à jour et pour motiver ses troupes.

En ce qui concerne le recyclage, je pense qu'effectivement, nous devons continuer à investir dans la formation des fonctionnaires. À mon avis, ce n'est pas un luxe. En tant que vérificateur général, j'estime que c'est une utilisation judicieuse des fonds publics.

Quant au redéploiement, je suis d'accord avec vous, dans la mesure où nous pouvons le faciliter davantage. Dans l'esprit de certaines personnes, c'est contraire à certains autres principes.

[Text]

I think redeployment means different things to different people. If redeployment means providing people with a certain amount of variety in the course of their career, and using their talents where they're best needed at a point in time, I think everybody ends up winning in those situations.

I think the short answer to this long discussion is that it's an investment. I think we've got to maintain it properly. Maintaining it, to me, is a very justifiable expense.

Mr. Murray: Employment equity is an issue that's been raised when I've met with Public Service Alliance of Canada members. This is the question of paying employment equity back to 1984, as required by the Human Rights Commission.

Do you have a comment on the cost of that? It may be unfair to ask you to comment in terms of whether this is reasonable or right. As a political party, we ran on a promise to do this. I just wondered if you have a comment on the question of the difficulty involved in doing this.

Mr. Desautels: I'll ask Mr. Goyer to answer that in a moment. It's a subject we're trying to keep on top of from a financial point of view. The decisions being made could have financial implications, and therefore we have an interest in that.

We know the government is struggling with a way to implement employment equity properly, within certain fiscal considerations. I'll ask Mr. Goyer to see if he has a couple of words to say on that.

Mr. Goyer: On what happened before, we're a little bit disappointed that it had to revert to the courts and spend a long time in the courts. By the time the tribunal renders its decision I imagine it will be 1995. That will cost taxpayers several million dollars.

My second point is that we are currently discussing with Treasury Board officials and with others the effect of the new classification system that the government is trying to introduce. One of its objectives is to try to correct inequities in terms of gender neutrality and so on. For that reason, we hope our audit will contribute to avoiding disputes at a later date.

Mr. Duhamel: The whole notion of equity, the whole idea of removing inequities between men and women, between positions that perhaps over time have not been dealt with fairly, I endorse. It's a question of fundamental justice.

One of the things I know very little about, though, is equity between the public sector and the private sector. In other words, if I have this job in the public sector and if I were to have more or less the same job in the private sector, would there be a difference? Are there any studies that have been conducted to help us understand the inequities or lack of equity that exists between the private and public sectors? If so, I'd love to see something I could understand.

[Translation]

Je pense que le redéploiement ne signifie pas la même chose pour tout le monde. Si cela veut dire qu'on donne aux gens une certaine variété tout au long de leur carrière et qu'on emploie leurs talents là où ils sont le plus nécessaires à un moment donné, je pense que tout le monde y gagne.

Pour résumer cette longue discussion, je pense que c'est un investissement et que nous devons l'entretenir. À mes yeux, c'est là une dépense tout à fait justifiable.

M. Murray: Quand j'ai rencontré des membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada, ils ont soulevé la question de l'équité en matière d'emploi, c'est-à-dire la question du versement de sommes rétroactives à 1984 pour rétablir l'équité dans l'emploi, comme l'exigeait la Commission des droits de la personne.

Avez-vous des commentaires à faire au sujet du coût de cette mesure? Il est peut-être injuste de vous demander de nous dire si vous jugez cela juste ou raisonnable. Notre parti politique avait fait une promesse à ce sujet dans son programme électoral. Je me demande seulement si vous pourriez commenter les difficultés que cette mesure occasionne.

M. Desautels: Je vais demander à M. Goyer de répondre à cette question dans une minute. C'est une question que nous surveillons de près du point de vue financier. Les décisions qui seront prises pourraient avoir des répercussions financières, et c'est pourquoi nous nous y intéressons.

Nous savons que le gouvernement cherche un moyen d'appliquer correctement le principe de l'équité en matière d'emploi, compte tenu de certaines contraintes financières. Je vais demander à M. Goyer s'il a quelques mots à dire à ce sujet.

M. Goyer: Au sujet de ce qui s'est produit dans le passé, nous sommes un peu déçus que la question ait dû être soumise aux tribunaux, qui y consacreront beaucoup de temps. Je suppose qu'il faudra attendre jusqu'en 1995 avant qu'une décision soit rendue. Cela va coûter des millions de dollars aux contribuables.

Le deuxième point, c'est que nous discutons actuellement avec les fonctionnaires du Conseil du Trésor et d'autres personnes des effets du nouveau système de classification que le gouvernement essaie de mettre en oeuvre. Ce système vise notamment à corriger les injustices fondées sur le sexe, par exemple. À cet égard, nous espérons que notre vérification contribuera à éviter des différends plus tard.

M. Duhamel: Je suis d'accord avec la notion d'équité, avec toute cette idée de supprimer les injustices dans le traitement réservé aux hommes et aux femmes, et entre des catégories d'employés qui n'ont peut-être pas été traités de façon équitable. C'est une question de justice fondamentale.

Mais je connais beaucoup moins la question de l'équité entre le secteur public et le secteur privé. Autrement dit, y a-t-il une différence entre un emploi donné dans la fonction publique et un autre emploi à peu près équivalent dans le secteur privé? Y a-t-il des études qui ont été effectuées à ce sujet et qui pourraient nous aider à comprendre les inégalités ou les injustices qui existent entre les secteurs public et privé? Si oui, j'aimerais bien voir quelque chose que je puisse comprendre.

[Texte]

[Traduction]

• 1200

Mr. Goyer: We don't have that information now in a very accurate and up-to-date fashion. There used to be an organization called the Pay Research Bureau that used to make those comparisons, but it doesn't exist any more. Bargaining has been stopped for a number of years now.

We do know that federal salaries have increased far less rapidly than provincial or municipal salaries. That's all we know in terms of the public service.

With the private sector, you would have to look at some specific occupations. We haven't done that.

M. Lavigne: Monsieur Goyer ou monsieur Desautels, j'ai remarqué qu'à chaque fois qu'on parle de gros salaires chez les fonctionnaires, on est un peu mal à l'aise. Si je ne me trompe pas, chez VIA Rail, une convention collective a été négociée qui stipulait que si l'on congédiait quelqu'un cette personne serait payée la balance de ses jours. Il me semble qu'à l'intérieur de chacune des entreprises gouvernementales où les fonctionnaires sont rémunérés à des salaires très élevés, il y a des gens qui ont quasiment des garanties à vie. Je suis d'accord avec l'idée de regarder le rendement et d'essayer de le modifier.

Je suis un peu estomaqué de voir des garanties de salaires, des balances de jours, des conventions collectives négociées à des prix très élevés, des salaires énormes. D'un autre côté quand je regarde, à la Chambre des communes, la désapprobation en ce qui concerne nos salaires de députés, nos pensions, je suis un peu révolté. Je reçois des statistiques à mon bureau qui sont vraiment désolantes quand je sais qu'il y a des fonctionnaires qui ont négocié de pareilles conventions. Je trouve qu'il est déplorable de voir le système ferroviaire se détériorer de partout à cause de pareils abus.

M. Desautels: Monsieur le président, ce que je peux dire à cela, c'est que nous sommes au courant du fait que dans certaines sociétés d'État, il y a eu négociation de conventions collectives qui paraissent très favorables vues de l'extérieur. Le secteur où c'est peut-être le plus évident, comme vous l'avez souligné, c'est le secteur ferroviaire, non seulement VIA, mais CN aussi, où les conventions collectives sont très coûteuses pour l'employeur. Effectivement, ces conventions ne correspondent pas aux réalités d'aujourd'hui, et rendent difficile l'opération de certaines sociétés.

Je pense qu'il va falloir essayer, tout en respectant les droits de toutes les personnes concernées, de mettre ces conventions collectives à jour pour qu'elles correspondent aux conditions de 1994.

M. Lavigne: Il est important, monsieur Desautels, que tous les députés qui siègent à la Chambre des communes soient au courant de ces conventions collectives aberrantes. Quand il y a une grève chez VIA ou dans tel ministère, il faudra que les gens de l'opposition sachent que même si nous ne négocions pas de conventions collectives anormales pour les années 1994 et 1995, de telles choses existent. Personnellement, je n'étais pas au courant; c'est venu à mon bureau, à un moment donné, et j'ai commencé à regarder le dossier et j'ai trouvé cela phénoménal. S'il y a une grève chez VIA, je saurai pourquoi, et je vais m'asseoir sans dire un mot.

M. Goyer: Nous n'avons pas pour le moment d'informations très exactes et très à jour sur ce sujet. Il y avait une organisation, le Bureau de recherches sur les traitements, qui faisait des comparaisons de ce genre, mais elle n'existe plus. Il n'y a plus de négociations depuis déjà plusieurs années.

Nous savons cependant que les salaires ont augmenté beaucoup moins vite au gouvernement fédéral que dans les fonctions publiques provinciales ou municipales. C'est tout ce que nous savons en ce qui concerne le secteur public.

Pour ce qui est du secteur privé, il faudrait étudier certaines professions précises. Nous ne l'avons jamais fait.

Mr. Lavigne: Mr. Goyer or Mr. Desautels, I have noticed that every time we talk about big salaries for civil servants, people are a bit uncomfortable. If I am not mistaken, there is a clause in the collective agreement negotiated by VIA Rail saying that any employee laid off would be paid for the rest of his life. It seems that in every government corporation where some civil servants are paid very high salaries, some of those people are almost guaranteed a life salary. I agree with the idea of looking at performance and trying to change it.

I am amazed when I see those salary guarantees or for a whole life, those collective agreements where bargaining has resulted in very high salaries. On the other hand, when I look at people's disapproval about our salaries and our pensions as members of Parliament, I find it a bit revolting. I get statistics at my office and I am really concerned when I see that civil servants have negotiated such agreements. I think it is a pity to see the railway system fall apart because of that kind of abuse.

Mr. Desautels: Mr. Chairman, we are aware that, in some Crown corporations, there are collective agreements that look very favourable from outside. It might be particularly obvious in the railway sector, as you have mentioned, not only at VIA, but also at the CN, where collective agreements cost a lot to the employer. It is true that those agreements do not reflect today's realities and that they make it difficult to operate some corporations.

I think we will have to try to update those collective agreements, while respecting the rights of all concerned, so that they reflect the realities of 1994.

Mr. Lavigne: Mr. Desautels, it is important that all members of the House of Commons know about those incredible agreements. When there is a strike at VIA or in a department, the opposition people will have to know that, even if we do not negotiate abnormal collective agreements for years 1994 and 1995, those things exist. I myself was not aware of that. It came to my office and I started to look at the file. I could not believe it. If there is a strike at VIA, I will know why and I won't say a word.

[Text]

The Chairman: Thank you. Just before you go, I just have one tiny question. Can we, as government, put up a better system of warning lights?

Every year your office comes forward with some so-called horror stories, and it's a poor reflection on the public service, including us politicians. Nobody likes it, yet it happens every year. Can we come up with a better system? If so, who is going to put that system in place? Would that be you, or is that the individual ministries? I wonder who it is.

There seems to be a failure to warn some ministries that if they go down a certain road it's going to be a waste of money or it's going to be a poor return on investment, or whatever. Am I asking for something that is Utopian?

Mr. Desautels: Mr. Chairman, I believe each department and each governmental organization has to give itself the right system, so that they manage themselves like well-run organizations. We're talking here about individual, huge organizations, bigger than any private sector company in Canada, with 20,000, 25,000 or 35,000 employees each. I think they're all big boys and girls, and they have to give themselves the right systems to do that.

We find problems and we report them to the House, albeit after they've happened. We try to be as proactive as we can, but it would be improper for the auditor, in this case the Auditor General, to take the place of management and to either make those decisions or be involved in the making of those decisions. That would really take away our own objectivity in carrying out our roles. We try to be as quick and as reactive as possible, but we cannot substitute ourselves for good management in those organizations.

The Chairman: Thank you, and thank you for coming. We appreciate your presentation. We hope to see you before this committee soon.

Colleagues, this has been our third or fourth major working meeting and I think we've had a very good start. I just want to say that I really appreciate the attendance of members, I appreciate the questioning, and I appreciate your interest. It makes me feel really good as a chairman. This committee is only as good as individual involvement, and I think it's been pretty well first rate, and I just want to congratulate you on that.

This meeting is adjourned. Thank you.

[Translation]

Le président: Merci. Avant que vous partiez, je voudrais vous poser une toute petite question. Est-ce que le gouvernement pourrait envoyer des avertissements plus efficaces?

Chaque année, votre bureau nous arrive avec ce qu'on appelle des histoires d'horreur, qui ne donnent pas une idée très flatteuse de la fonction publique, et de nous, représentants politiques. Personne n'est content et pourtant cela se répète chaque année. Pourrions-nous mettre en place un meilleur système? Si oui, qui va le faire? Vous ou les différents ministères? Je me demande qui pourrait le faire.

Il semble que personne n'avertisse les ministères que s'ils choisissent un certain type d'orientation, ils vont gaspiller de l'argent ou n'obtiendront pas un bon rendement pour leur investissement. Est-ce vraiment utopique?

M. Desautels: Monsieur le président, je pense que chaque ministère et chaque organisation gouvernementale doit se doter du meilleur système pour pouvoir gérer ses activités comme toute organisation bien administrée. Nous parlons ici d'organisations énormes, qui comptent 20 000, 25 000 ou 35 000 employés chacune, bien plus que n'importe quelle entreprise privée au Canada. Je pense que ce sont tous de grands garçons et de grandes filles et qu'ils doivent se doter des systèmes nécessaires.

Quand nous constatons des problèmes, nous les signalons à la Chambre, bien que ce soit après coup. Nous essayons d'être aussi proactifs que possible, mais il ne serait pas indiqué que le vérificateur, en l'occurrence, le vérificateur général, prenne la place de la direction et prenne des décisions de ce genre ou y participe. Nous perdriions alors notre propre objectivité dans l'exercice de nos fonctions. Nous essayons de réagir aussi rapidement que possible, mais nos interventions ne peuvent pas remplacer une gestion efficace.

Le président: Je vous remercie d'être venu aujourd'hui. Nous avons beaucoup apprécié votre présentation et nous espérons vous revoir bientôt devant le comité.

Chers collègues, nous tenions aujourd'hui notre troisième ou quatrième grande séance de travail, et je pense que c'est un très bon début. Je voulais simplement vous dire que je suis très heureux que vous soyez présents en si grand nombre; j'apprécie vos questions et votre intérêt. Cela me donne vraiment confiance en moi, dans mes fonctions de président. Le comité ne pourra faire du bon travail que si tous ses membres y participent, et je pense que tout s'est très bien déroulé jusqu'ici. Je tenais à vous féliciter.

La séance est levée. Merci.



If undelivered, return **COVER ONLY** to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette **COUVERTURE SEULEMENT** à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Office of the Auditor General of Canada:

L. Denis Desautels, FCA, Auditor General of Canada;
Jacques Goyer, Principal, Audit Operations Branch;

John Holmes, Principal, Audit Operations Branch.

TÉMOINS

Du Bureau du vérificateur général du Canada:

L. Denis Desautels, FCA, vérificateur général du Canada;
Jacques Goyer, directeur principal, Direction générale des opérations
de vérification;

John Holmes, directeur principal, Direction générale des opérations
de vérification.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 5

Wednesday, April 13, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 5

Le mercredi 13 avril 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Main Estimates 1994-95: Votes 20 and 25 under PUBLIC
WORKS AND GOVERNMENT SERVICES

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1994-1995: crédits 20 et 25
sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES
GOUVERNEMENTAUX

APPEARING:

Hon. David Dingwall,
Minister of Public Works and Government
Services and Minister for the Atlantic
Canada Opportunities Agency

COMPARAÎT:

L'honorable David Dingwall,
Ministre des Travaux publics et des Services
gouvernementaux et ministre de l'Agence de
promotion économique du Canada atlantique

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Friday, March 25, 1994:

Mr. Milliken (Kingston and the Islands), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 14th Report of the Committee, which was read as follows:

Your Committee recommends that the following Members be added to the list of Associate Members of the Standing Committees:

Government Operations

Gérard Asselin

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du vendredi 25 mars 1994:

M. Milliken (Kingston et les Îles), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 14^e rapport de ce Comité, qui est lu comme suit:

Votre Comité recommande que les députés suivants fassent partie de la liste des membres associés des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Gérard Asselin

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU
Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, APRIL 13, 1994

(7)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:37 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne and Ian Murray.

Acting Member present: Gérard Asselin for Michel Daviault.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Appearing: Hon. David Dingwall, Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

Witness: From Public Works and Government Services Canada: Mr. Ranald Quail, Deputy Minister.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Thursday, February 24, 1994, the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1995 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday, March 16, 1994, Issue No. 2*).

By unanimous consent, the Chair called Votes 20 and 25 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES.

It was agreed that the Minister's opening statement be appended (*See Appendix "GOVO-1"*).

The Minister summarized his statement and with the other witness answered questions.

At 5:03 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 13 AVRIL 1994

(7)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 37, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne, Ian Murray.

Membre suppléant présent: Gérard Asselin pour Michel Daviault.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Comparaît: L'honorable David Dingwall, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

Témoin: De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada: Ranald Quail, sous-ministre.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le jeudi 24 février 1994, le Comité entreprend d'étudier le Budget des dépenses pour l'exercice financier prenant fin le 31 mars 1995 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 16 mars 1994, fascicule n° 2*).

Du consentement unanime, le président appelle: crédits 20 et 25, TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Il est convenu que l'exposé d'introduction du ministre figure en appendice (*voir Appendice «GOVO-1»*).

Le ministre résume son exposé puis, avec le témoin, répond aux questions.

À 17 h 03, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Texte]

[Traduction]

EVIDENCE**TÉMOIGNAGES**

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Enregistrement électronique]

Wednesday, April 13, 1994

Le mercredi 13 avril 1994

• 1536

The Chairman: I call this meeting to order.**Le président:** La séance est ouverte.

On your behalf, colleagues, I would like to welcome back the minister, Mr. Dingwall. I gather we have Mr. Dingwall for at least an hour, as we had two or three weeks ago. He was gracious enough to spend an extra five or ten minutes with us the last time. Who knows? Maybe with a little luck he'll be in the same kind of mood as he was, but at least we have him for an hour.

En votre nom, chers collègues, je souhaite la bienvenue au ministre, M. Dingwall. Si je comprends bien, M. Dingwall sera ici pendant au moins une heure, comme c'était d'ailleurs le cas il y a deux ou trois semaines. Il a même accepté de rester cinq ou dix minutes de plus la dernière fois. Nous pourrions peut-être bénéficier de sa générosité cette fois-ci aussi. Qui sait? En tout cas il sera ici pendant la prochaine heure.

I gather that the minister will give us a very short oral presentation and then we can go to our usual rounds of questions.

Si je comprends bien, le ministre fera un bref exposé, après quoi nous passerons aux tours de questions.

Hon. David Dingwall (Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency): Thank you, Mr. Chairman. I have a brief statement that I think I'll table with the clerk, which hopefully can be appended to your proceedings in order to save time.

L'honorable David Dingwall (ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique): Merci, monsieur le président. J'ai une brève déclaration que je déposerai auprès de la greffière et qui, espérons-le, pourra être imprimée en annexe aux délibérations d'aujourd'hui, et ce, afin d'épargner du temps.

For the benefit of members, particularly members who are new to the proceedings of the committee and in particular the operations of my department, and in compliance, Mr. Chairman, with your wishes that I speak today directly with regards to Supply and Services, perhaps it is appropriate that I share with members a few pertinent facts that I think might be relevant for our discussions.

Je crois qu'il serait utile aux membres du comité, particulièrement à ceux qui ne sont pas rompus au travail du comité et qui ne connaissent pas exactement ce que fait mon ministère, étant donné également que vous souhaitez, monsieur le président, que je parle tout spécialement de la composante Approvisionnement et Services, je crois donc qu'il conviendrait de vous entretenir de quelques questions qui se rapportent à notre examen.

The supply subactivity in the main estimates shows a net requirement of approximately \$98.7 million, down from the \$110.8 million forecasted in 1993-94. The crown assets subactivity shows a net requirement of \$565,000, up from \$133,000 forecasted in 1993-94. The stocked item supply subactivity shows a net requirement of 1.2 million, down from \$3.7 million as forecasted in 1993-94.

Dans le budget principal des dépenses, la sous-activité de l'approvisionnement indique des besoins financiers nets d'environ 98,7 millions de dollars, soit une diminution par rapport aux 110,8 millions de dollars prévus pour 1993-1994. La sous-activité de la distribution des biens de la Couronne indique des besoins financiers nets de 565 000\$, soit une augmentation par rapport aux 133 000\$ prévus dans le budget de 1993-1994. Quant à la sous-activité de l'approvisionnement en articles stockés, elle indique des besoins financiers nets de 1,2 million de dollars, soit une diminution par rapport aux 3,7 millions de dollars prévus pour 1993-1994.

Approximately 2,500 employees are involved across the country in supply-related service lines.

Le nombre d'employés travaillant pour les services reliés à l'approvisionnement au pays est d'environ 2 500.

M. Asselin (Charlevoix): Monsieur le ministre, comme les interprètes n'ont pas les textes et les chiffres, on n'a plus de traduction. Est-il possible de donner une copie du texte aux interprètes?

Mr. Asselin (Charlevoix): Mr. Minister, the interpreters do not have the text or the numbers, and we are not provided with translation. Would it be possible to give a copy of the text to the interpreters?

The Chairman: Does the minister have the French text, is that what you're asking?

Le président: Le ministre aurait-il le texte français de son allocution? Est-ce ce que vous demandez?

Mr. Dingwall: I think the hon. member is saying that the minister might be speaking too fast for the translators. Therefore the minister should slow down so that the numbers can be given to the translators, thereby they can do their jobs. I think it's a pretty valid point.

M. Dingwall: Si je comprends bien, ce que dit le député, c'est que le ministre parle peut-être trop rapidement pour les interprètes. Le ministre pourrait par conséquent ralentir son débit afin que les interprètes puissent saisir les chiffres cités et donc faire leur travail. Je crois que c'est un argument très valable.

The Chairman: Okay.

Le président: Très bien.

[Text]

Mr. Dingwall: I'm in your hands.

Approximately 2,500 employees are involved across the country. There is \$12.5 billion, and I want to underline billion, worth of goods and services that were procured in 1992-93. We have 200 fewer employees than we did four years ago. We have 45% fewer contracts, but a 45% increase in their value. Costs, which I think are important, have declined from \$2.20 per \$100 contracted to \$1.37 of last year. So there is quite a substantial difference.

[Translation]

M. Dingwall: Je m'en remets à vous.

Ainsi donc, environ 2 500 employés travaillent pour ce service d'un bout à l'autre du pays. En 1992-1993, 12,5 milliards de dollars—et je tiens à souligner qu'il s'agit bien de milliards—de biens et services ont été fournis. Nous avons 200 employés de moins qu'il y a quatre ans; 45 p. 100 de contrats en moins, mais une augmentation de 45 p. 100 de la valeur de ces contrats. Les coûts, et c'est à mon avis important, ont diminué de 2,20\$ par 100\$ de contrats à 1,37\$ par rapport à l'année passée. Il y a donc une différence importante.

• 1540

There are over 19,000 subscribers to the open bidding service. We have the management of 30 major crown projects, valued at over \$23 billion. That in itself is quite an ordeal. We deal through Supply and Services with approximately 84,000 suppliers. There are approximately 27,000 delivery points, 17,000 commodities. Last year we contracted for almost 3,900 moves of public servants. Finally, Mr. Chairman, over 250,000 government bills of lading were verified.

I share those pertinent facts with the committee members to give them a flavour, and I underline the word "flavour", of the activities of this aspect of my department. We procure a great number of goods and services for the Government of Canada. We are not the sole agency of the government that procures these services, but we are a major player in that field.

So I say to you, Mr. Chairman, and to all members, those who may have advice or constructive suggestions on how we can improve our operations, you can give them to me in the midst of our dialogue here this afternoon. Indeed, on subsequent occasions we might want to get into it in more detail.

That is basically my opening statement, plus the tabling of my speech, which can be appended to the proceedings, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister. Before I go to Mrs. Guay, I would like you, if you could, Mr. Minister, to give us an update on one matter, which has to do with the Canada Communications Group. When you were here last, March 23, you indicated to us that you would be proceeding with an audit of that group. Although I know that the investigation is not quite completed, I am wondering whether you could give us some kind of an update.

Mr. Dingwall: As many of you know, the Canadian Communications Group is a special operating agency of the Government of Canada. The book *Reinventing Government*, by David Osborne and Ted Gaebler, talks about how governments must be more imaginative and creative in terms of delivering services and products to different individuals.

The Canada Communications Group has assumed a responsibility as a special operating agency and, since its inception, has tried to live within the guidelines that the government has provided to it. Notwithstanding those best of

Plus de 19 000 personnes sont abonnées au service des invitations ouvertes à soumissionner. Nous gérons 30 projets d'État importants évalués à plus de 23 milliards de dollars. C'est en soi tout un défi. Dans le cadre de notre programme des Approvisionnements et Services, nous faisons affaire avec environ 84 000 fournisseurs, dans 27 000 endroits et pour 17 000 produits. L'année dernière, nous avons passé des contrats pour environ 3 900 déménagements de fonctionnaires. Finalement, monsieur le président, nous avons vérifié plus de 250 000 connaissements du gouvernement.

Si je partage avec les membres du comité tous ces faits pertinents, c'est pour les tenir au parfum des activités de cet aspect de mon ministère. Nous fournissons un grand nombre de biens et services au gouvernement du Canada. Nous ne sommes pas le seul organisme gouvernemental à le faire, mais nous sommes un des participants importants en ce domaine.

Je tiens donc à vous signaler, monsieur le président, et membres du comité, que ceux qui auraient des conseils ou des suggestions positives à formuler sur la façon d'améliorer nos opérations pourront le faire au cours de la discussion cet après-midi. Nous voudrions peut-être passer tout cela en revue plus en détail par la suite.

C'est donc ce que je voulais vous dire; vous disposerez également de mon discours, qui a été déposé, et que vous pourrez annexer aux délibérations d'aujourd'hui, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur le ministre. Avant de donner la parole à Mme Guay, j'aimerais que vous fassiez une mise à jour au sujet du Groupe Communication Canada. Lorsque vous avez comparu ici la dernière fois, le 23 mars, vous nous avez dit que vous procéderiez à la vérification de ce groupe. Je sais que l'enquête n'est pas tout à fait terminée, mais je me demande si vous pourriez faire une mise à jour.

M. Dingwall: Comme beaucoup d'entre vous le savent, le Groupe Communication Canada est un organisme de service spécial du gouvernement canadien. Le livre de David Osborne et Ted Gaebler, *Reinventing Government*, porte précisément sur la façon dont les gouvernements peuvent faire preuve de plus d'imagination et de créativité dans la prestation de services et la fourniture de biens.

Le Groupe Communication Canada fonctionne en tant qu'organisme de service spécial et, depuis sa création, a essayé de se conformer aux directives gouvernementales. Malgré ses bonnes intentions, différentes questions ont été soulevées, et

[Texte]

intentions, a number of questions have been put to the forefront. As a result, we have ordered an audit. Deloitte & Touche has been retained. They are to report to me it is hoped sometime in May, probably towards the end of May, with regard to a number of the public allegations that have been made, as well as with regard to some private allegations that have been made about the operations of that agency.

I will then be in a position to examine that. It would be my intention to make that document available to committee members, provided of course there is nothing of a commercial confidential nature regarding various companies that may have made representations. But I would hope that in May we would have a full report, Mr. Chairman. We could make some decisions thereafter.

• 1545

I want to say in conclusion on that point, the special operating agencies, I don't find it inconsistent or unusual that a special operating agency would have difficulties, whether it be the Canada Communications Group and/or any other type of group. We are breaking new ground as it relates to governing, and the services of governing. So I flag that for committee members, not in any way to suggest or to imply allegations are true or untrue. We will have to wait until the report is tabled.

I think it can be very helpful to our deliberations in coming up with a solution to the problems if in fact members of this committee, and indeed the House as a whole, concur with the philosophy and the approach of a special operating agency and how it can function.

I hope that answers some of your concerns, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister.

We'll go to rounds of questions. I'll remind colleagues to try their best possible to keep the questions short. The more questions, the more time we have for that—more questions and more answers.

Mrs. Guay, eight minutes.

Mme Guay (Laurentides): Est-ce que le ministre peut nous expliquer les changements suivants, qui sont d'une extrême importance pour les contribuables? Pourquoi les augmentations suivantes ont-elles été demandées?

Il y en a trois. On a une demande de 34,3 millions de dollars au budget du Système de rémunération de la fonction publique, une autre augmentation de 9,5 millions de dollars pour les frais de service du fonds renouvelable des services facultatifs, et une augmentation de 7,1 millions de dollars pour les ressources de fonctionnement du programme des Services.

Est-ce qu'on peut savoir la raison de ces augmentations?

Mr. Dingwall: I'll ask my deputy to respond to those specific budgetary items.

Mr. Ranald Quail (Deputy Minister, Public Works and Government Services Canada): I'm not sure I can respond in dollars and cents, picking up the actual figures. I can talk relative to the issues, if you wish.

[Traduction]

c'est la raison pour laquelle nous avons demandé une vérification de ses opérations, et nous en avons chargé Deloitte & Touche. Cette firme devrait me faire rapport en mai, sans doute vers la fin de mai, au sujet de différentes allégations publiques et privées concernant le fonctionnement de cet organisme.

Je serai alors à même d'étudier la question. J'ai l'intention de mettre ce document à la disposition des membres du comité, pourvu bien sûr qu'il ne renferme aucune information commerciale confidentielle concernant les compagnies qui sont intervenues. Mais j'espère qu'en mai nous aurons un rapport complet, monsieur le président. Nous pourrions ensuite prendre des décisions.

Je dirais en conclusion sur cette question des organismes de service spéciaux qu'il ne me paraît pas anormal qu'un OSS ait des difficultés, que ce soit le Groupe Communication Canada ou un autre. Nous ouvrons de nouvelles voies en matière de gouvernement et de services du gouvernement. Je le précise simplement aux membres du comité, et il ne s'agit nullement de laisser entendre que certaines allégations sont vraies ou fausses. Il faudra attendre que le rapport soit déposé.

Je pense qu'il pourrait être très utile pour nos délibérations en vue de trouver une solution à ce problème que les membres du comité, et en fait la Chambre tout entière, appuient le principe et la démarche des organismes de service spéciaux et leur mode de fonctionnement.

J'espère que cela répond à certaines de vos préoccupations, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Nous allons passer aux questions. Je rappelle à mes collègues qu'ils sont invités à poser des questions aussi brèves que possible. Plus il y aura de questions, plus nous pourrions obtenir de réponses.

Madame Guay, huit minutes.

Mrs. Guay (Laurentides): Could the minister explain the following changes which are of utmost importance for taxpayers? Why have the following increases been requested?

There are three. There is a request for \$34.3 million regarding the Public Service Compensation System, another increase of \$9.5 million in service charges from the Optional Services Revolving Fund, and an increase of \$7.1 million for operating resources in the Services Program.

Could we have the rationale for these increases?

M. Dingwall: Je vais demander à mon sous-ministre de vous répondre sur ces points budgétaires particuliers.

M. Ranald Quail (sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada): Je ne suis pas sûr de pouvoir vous répondre de façon extrêmement précise. Je peux vous parler de manière générale de ces questions.

[Text]

The first one deals with the Public Service Compensation System project. That is essentially the way in which we get paid. It's our cheques. The present system we have is somewhat antiquated. Perhaps it's very antiquated. We are moving in to automate it, or re-engineer it, if you wish. We've had it under operation and under development, now moving towards implementation, for a number of years.

In the documents, in both vote 20 and in vote 25, you will see we have increases during the year of 1993-94. We had increases of, I believe, \$11.4 million as well as some other increases of \$3.1 million. A lot of that is a reflection of how, as you develop the program, you could inherently have some slippage. Therefore you have transfers of money from previous years into this year.

We're going to have the same thing going into 1994-95, where we have some carry-over money from 1993-94. We would have increases in that particular area for the Public Service Compensation System project, of a \$15.4 million change from the actual expenditures we expect for 1993-94. Plus we would have from the capital program \$2.1 million for a total of \$17.5 million.

If you wish, I could speak for a minute about the Public Service Compensation System so I can put it into a context, because I think it is indeed a good program. We would be looking at having a way to streamline and automate the existing system used to process pay, superannuation and insurance transactions for the Public Service.

As a result of this, the government payroll staff will be reduced by approximately 780 full-time people. It will result in an annual saving of \$24.4 million when implemented.

We have developed, consistent with that, a comprehensive human resource plan in order to deal with the people as the new system comes into place, and that plan includes training to assist the employees, not only for transition but also to see how they could be trained to do the new public service delivery program.

Going to the second point of the \$9.5 million that we talked about in the optional services revolving fund, I must say I'm not sure how we get into that, whether we're referring to the Supply and Services side of the department or whether we're talking about the Public Works side.

If it is in the Public Works side—which it may very well be because sometimes I find myself, as we go through the estimates, we have services and we have various types of services programs—that \$9.5 million refers to the fact that as part of the bringing together of the departments we took all of the corporate services that were in Public Works and we've now put them all into the Supply and Services side of the program. We're charging some of that back to the services program in terms of delivering the service. So that, in my mind, may very well explain that particular increase.

[Translation]

Il y a d'abord la question du Système de rémunération de la fonction publique. Il s'agit en gros de la façon dont nous sommes payés, de nos chèques. Nous avons actuellement un régime plutôt désuet. Il est même peut-être complètement dépassé. Nous sommes en train de l'automatiser ou de le remanier, si vous voulez. Nous travaillons là-dessus depuis un certain nombre d'années, et nous nous apprêtons à mettre en place ces modifications.

Dans les documents, aux crédits 20 et 25, vous constatez des augmentations pour 1993-1994. Nous avons eu des augmentations de 11,4 millions de dollars, je crois, ainsi que d'autres augmentations représentant 3,1 millions de dollars. Tout cela vous montre que quand on élabore un programme, on risque par définition d'avoir un certain dérapage. Il y a donc des transferts de crédits des années précédentes qui sont reportés à cette année.

Nous aurons la même chose pour 1994-1995, où nous reporterons des crédits de 1993-1994. Nous devrions avoir dans ce domaine du projet de Système de rémunération de la fonction publique des augmentations de l'ordre de 15,4 millions de dollars par rapport aux dépenses réelles que nous prévoyons pour 1993-1994. En outre, nous devrions obtenir 2,1 millions de dollars du programme de dépenses en capital, ce qui nous donnera un total de 17,5 millions de dollars.

Si vous le voulez, je pourrais vous parler quelques instants du Système de rémunération de la fonction publique pour remettre les choses en perspective, car je pense que c'est un excellent programme. Nous cherchons à rationaliser et à automatiser le système actuellement utilisé pour effectuer la paie et les transactions en matière de retraite et d'assurance pour la fonction publique.

Cet exercice va nous permettre de supprimer environ 780 postes à plein temps au gouvernement. Le nouveau système, une fois qu'il sera en place, nous permettra d'économiser 24,4 millions de dollars par an.

• 1550

À cette fin, nous avons établi un plan global d'utilisation des ressources humaines pour aider à l'instauration du nouveau système. Ce plan prévoit une formation pour aider les employés, non pas seulement au cours de la période de transition, mais également en vue du nouveau programme d'exécution de la fonction publique.

En ce qui concerne le montant de 9,5 millions de dollars du fonds renouvelable des services facultatifs dont nous avons parlé, j'avoue ne pas très bien savoir s'il a trait à l'élément Approvisionnement et Services du ministère ou à l'élément Travaux publics.

S'il a trait aux Travaux publics—c'est possible; dans le budget des dépenses nous avons divers services et divers programmes de services—il est dû au fait que lors du regroupement des ministères nous avons pris tous les services ministériels des Travaux publics et les avons intégrés à l'élément Approvisionnement et Services. Nous en imputons une partie au programme des Services au titre de l'exécution. C'est sans doute ce qui explique l'augmentation.

[Texte]

With respect to the \$7.1 million increase, I think it was, again I think that is dealing with some business improvements we have implemented for the way in which we pay our bills. Again, it is a re-engineering program similar to what the minister talked about in terms of trying to reinvent government. This is the capital side that goes into that so we can improve our services.

Finally, I'm not sure about the last one. Was it \$3.8 million?

Mrs. Guay: I just asked you the \$7.1 million.

Mr. Quail: Okay.

Mrs. Guay: Thank you.

À une autre époque, la croyance populaire voulait que le ministère soit une véritable boîte à patronage. Loin de nous, les élus, cette croyance. Cependant, le ministre peut-il rassurer tous les fournisseurs et les contribuables à ce sujet en nous indiquant qu'il s'agissait d'une autre époque et que maintenant tout se passe correctement, selon des règles fermes et appliquées?

Mr. Dingwall: First of all, I think there are a couple of issues. I don't know how one defines patronage. If you define patronage as elected politicians who will make, at will, decisions disregarding the rules and regulations, that era has come to an end. If you define patronage as senior bureaucrats getting together in the darkness of night to concoct rules and regulations to benefit their friends and their former associates, I think that era has come to an end as well.

Can I guarantee on each and every occasion that every rule and regulation will be adhered to? The answer is obvious to the questioner. But as a member of a government, I will be tenacious in making certain that we award contracts and carry out our operations in accordance with transparency and openness, so that all members and all areas of the country will not only see we are being fair and appropriate, but that we will be seen to be fair and open to all regions and all people and all individuals who wish to do business with the Government of Canada.

Mr. Epp (Elk Island): I would like to begin by asking the minister a very easy question as an ice-breaker. It's a general question. I read in here that the policies announced, actually by the previous government, of becoming more efficient, of government restraint, and things that were brought in with the budget of the 1993 year, would be continued. Of course, we've now had a change of government.

The general question I have is one that you know my party and I sort of hammer on all the time, and that is, where can we be more efficient, what can we do to save the taxpayer money, perhaps by not doing things the public doesn't want done, or by doing the things they do want done in a more efficient way? A general answer to that would be just great.

[Traduction]

Pour ce qui est du montant de 7,1 millions de dollars, je pense qu'il a trait encore une fois aux améliorations que nous avons apportées dans la façon dont nous acquittons nos factures. C'est un programme de réaménagement qui va dans le sens du «gouvernement réinventé» dont a parlé le ministre. Ce sont les dépenses d'immobilisations consacrées à l'amélioration de nos services.

Il y avait un autre montant, de 3,8 millions de dollars, n'est-ce pas?

Mme Guay: J'ai simplement mentionné celui de 7,1 millions de dollars.

M. Quail: Très bien.

Mme Guay: Merci.

In another era, the Department was considered a real patronage nest. As elected officials, we don't want to hear about that of course. Can the minister assure the suppliers and the taxpayers that these days are gone and that everything is now done according to strict rules?

M. Dingwall: Il y a là deux questions. Je ne sais pas au juste quelle est la définition de «patronage». Si c'est le fait pour des politiciens de prendre n'importe quelle décision au mépris des règles et des règlements, cette époque est révolue. Si c'est le fait pour des bureaucrates importants de se rencontrer en secret pour établir des règles et des règlements qui profitent à leurs amis et à leurs anciens associés, c'est également du passé.

Maintenant, est-ce que je peux garantir que dans chaque cas chaque règle et règlement sera respecté? Je pense que la réponse est évidente. En tant que membre du gouvernement, cependant, je veillerai avec ténacité à ce que nos marchés soient octroyés et à ce que nos activités soient menées dans la plus grande transparence et ouverture, de façon à ce que non seulement tous les députés et toutes les régions constatent que nous agissons de façon juste et appropriée, mais également que toutes les régions, tous les citoyens et tous ceux qui traitent avec le gouvernement canadien aient cette perception.

M. Epp (Elk Island): Je pose une question facile au ministre pour briser la glace. C'est une question générale. Je note ici que les politiques annoncées par le gouvernement antérieur en vue d'améliorer l'efficacité, d'imposer des compressions budgétaires et de faire un certain nombre de choses prévues dans le budget de 1993 sont maintenues. Il y a évidemment eu un changement de gouvernement entre-temps.

Ma question générale est celle que mon parti et moi posons constamment, comme vous le savez. Où pouvons-nous être plus efficaces, que pouvons-nous faire pour économiser de l'argent aux contribuables? Peut-être devons-nous éviter de faire ce que la population ne nous demande pas de faire, ou peut-être devons-nous faire ce qu'elle nous demande de faire d'une façon plus efficace. Une réponse générale fera l'affaire.

[Text]

[Translation]

• 1555

Mr. Dingwall: There's a number of things we have to do as a government, and I think there's a number of things we can do as a Parliament. I want to underline the word "Parliament". I think Parliament has a tremendous opportunity. This committee, for instance, has a tremendous opportunity to discuss a number of different areas, in terms of subsequent witnesses it may have before it.

At the outset the chairman asked me a question as it relates to special operating agencies. As a theoretical concept, special operating agencies will become greater in number in government. We will then have the opportunity to lessen ongoing operational costs and get better value for the taxpayer's dollar. That is a very substantive way in which to move.

However, we have to move with prudence. We just can't have these agencies appearing time after time after time without understanding fully their objectives and how to streamline the rules to be fair to everyone who has to operate in that particular field.

Secondly, Parliament, standing committees such as this, and any special task forces we may wish to embark upon should look at different aspects of the way we do business as a national government. We can ask whether we could refine that better, whether it could better be done by the private sector and whether it could be done better by the public sector.

I think we have to be honest with ourselves and say that not in all cases is it very clear-cut. Parliament has a role to play in that, and I would hope members would seize that opportunity.

Generally speaking, in response to your questions, those would be the two areas I would want to embark upon.

I think the third element I would attach to that is this. Not only must we do this, but we must also be able to explain the rules, the transparency, the openness with which we do business with the people of Canada. I think my department has not been very good at this.

I've talked with my officials and received briefings. I'm very proud of them, I'm very confident of their abilities, but I think we have to do more in terms of informing Canadians about those rules and regulations and that openness, because that goes to the heart of the attitude or the perception that we are doing an effective job.

Mr. Epp: This question has to do with the people in the department. Has any thought been given to actually involving the people in the department at various levels in coming up with ways to cut expenditures more successfully? I'm looking at anything from, say, 3% to 5% per year. That is very modest, but if we were to begin to do that and start heading in that direction, perhaps the Canadian taxpayer would start thinking there's some relief coming down the road.

It's a very large organization. If the initiatives for saving all come from the top down, what happens is that the cost of putting them from the top down usually increases the costs. There would be some truly effective cost-cutting measures if you

M. Dingwall: Il y a un certain nombre de choses que le gouvernement est tenu de faire, et il y en a également que peut faire le Parlement. Je souligne le mot «Parlement». J'estime que le Parlement peut faire beaucoup. Votre comité, par exemple, peut discuter de tas de choses avec les témoins qu'il voudra convoquer.

Au début, le président m'a posé une question sur les organismes de service spéciaux. Ce concept devrait voir ses applications multipliées au sein de l'administration. Nous pourrions ainsi diminuer nos frais d'exploitation et en avoir davantage pour l'argent du contribuable. C'est quelque chose de très important.

Toutefois, il nous faut procéder avec prudence. Nous ne pouvons créer indéfiniment ces organismes sans comprendre parfaitement leurs objectifs et la façon de rationaliser les choses de façon à être juste pour tous les intéressés.

Deuxièmement, le Parlement, les comités permanents comme celui-ci et tout autre groupe de travail spécial que nous pouvons décider de constituer doivent considérer différents aspects des opérations de l'administration fédérale. Nous pouvons nous demander si nous ne pourrions pas perfectionner ceux-ci, s'il serait préférable de confier cette fonction au secteur privé ou si le secteur public est mieux à même de fournir ces services.

Nous devons être honnêtes vis-à-vis de nous-mêmes et comprendre que certaines solutions ne s'appliquent pas forcément dans tous les cas. Le Parlement doit jouer un rôle à cet égard, et j'espère que les députés ne manqueront pas à cette tâche.

De façon générale, pour répondre à vos questions, ce seraient les deux domaines dans lesquels j'aimerais que nous progressions.

Il y aurait encore un troisième élément, savoir que non seulement c'est quelque chose que nous devons faire, mais aussi qu'il faut bien l'expliquer; il faut que les règles soient tout à fait transparentes, que tout le monde sache ce que nous faisons. Je ne pense pas que mon ministère ait tellement brillé à ce chapitre.

J'en ai parlé à mes collaborateurs et j'ai demandé certaines informations. Je suis très fier des gens qui travaillent au ministère et j'ai toute confiance en leurs capacités, mais je crois que nous devons faire davantage pour informer les Canadiens au sujet des règles et règlements que nous suivons, car c'est la seule façon de leur faire comprendre que nous sommes efficaces.

M. Epp: Cette question porte sur le personnel même du ministère. A-t-on jamais envisagé de lui demander, à divers niveaux, de proposer des idées pour diminuer les dépenses? Par exemple de 3 p. 100 à 5 p. 100 par an. C'est très modeste, mais si nous commençons ainsi et si nous nous dirigeons dans ce sens, peut-être que le contribuable canadien aurait quelque espoir que les choses vont s'améliorer.

C'est une administration énorme. Si les initiatives en matière d'économies viennent toutes des échelons supérieurs, le coût de mise en oeuvre augmente habituellement les coûts. Les économies pourraient être beaucoup plus significatives si elles

[Texte]

have that coming from the bottom up. I mean that in terms of the organizational structure, not in any way implicating the value or worth of these people. I hate to use the word and I don't mean it in any way to be demeaning.

I base this on some experience, because I too have worked in government departments. No matter where I was, it was always possible to say we could do things more efficiently if we were just permitted to do so.

Mr. Dingwall: In response, my immediate answer would be yes. I think it is a very, worthwhile suggestion, but I don't want to duck the substance of the question.

[Traduction]

étaient proposées au niveau de l'exécution. Je parle de la façon d'organiser les choses, et non pas des compétences des personnes en question. Je ne veux absolument pas minimiser leur importance.

Je dis cela parce que je connais un peu la situation, ayant moi aussi travaillé dans certains ministères. Partout, on pouvait toujours dire qu'il serait possible de faire les choses plus économiquement si on voulait simplement nous autoriser à le faire.

M. Dingwall: Je vous réponds tout de suite que je serais tout à fait favorable à cela. J'estime que c'est une suggestion tout à fait valable, mais le fond de la question ne peut être négligé.

• 1600

The reality in the Department of Public Works and Government Services is that over the last 12 months we've had numerous ministers, numerous deputy ministers, three Prime Ministers, a change of government and an announcement of a cut-back of 4,000 people. We've had a merger of a department, and that in itself has taken a major toll on the entire department. I concur we could probably utilize and have better ways of streamlining our operations, and suggestions can come from the bottom to the top. But in view of what has taken place over the last 12 to 16 months, in many instances that has been very difficult to do.

Can it be done in terms of our future deliberations? I certainly hope we'll be able to hear from employees from every level of the department so we can be very effective and prudent in our expenditures.

Mr. Epp: In part III on page 4-17 of the overview, there's a breakdown of some of the changes. One of the changes really hit me as being rather significant. I know in terms of the total government budget it's not much, but we're talking about an increase of \$48.3 million over the estimates of last year. I think this was probably before your government was in control, but I'd still like to know the answer. Why has communication strategy in support of government initiatives increased by \$48 million?

Mr. Dingwall: I'm going to tell you a little story. First of all, my department sent me here and didn't give me the blue book, but I just got one. The \$48 million is directly related to advertising and polling for the constitutional debate that took place.

You may recall that during this period of our history the previous government and governments across the country embarked upon a pretty vigorous campaign. As a result of those discussions and that dialogue, a substantial amount of money has been spent on that particular dossier.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Minister, at the March 23 meeting you discussed the electronic deposits made by the government on its payments. I wonder if you could elaborate on the current affairs of these direct deposits with regard to the enrolment rate and the amount saved or to be saved this year.

La réalité pour le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, c'est que ces 12 derniers mois, il a connu de nombreux ministres, de nombreux sous-ministres, trois premiers ministres, un changement de gouvernement et l'annonce d'une compression de personnel touchant 4 000 personnes. Le ministère a été fusionné, et cela en soi était très difficile pour tout le ministère. Je conviens qu'il faudrait probablement utiliser et trouver de meilleurs moyens de rationaliser nos opérations et que des suggestions pourraient venir de la base. Mais étant donné tout ce qui s'est passé ces 12 à 16 derniers mois, dans bien des cas, cela s'est révélé difficile.

Peut-on l'envisager pour l'avenir? J'espère certainement que nous entendrons les employés à tous les échelons du ministère afin que nous puissions nous montrer efficaces et très prudents dans nos dépenses.

M. Epp: À la partie III, page 4-17 de l'aperçu du programme, il y a une explication de l'écart. L'un des changements en particulier m'a frappé, parce qu'il est très important. Je sais que si l'on considère l'ensemble du budget du gouvernement, ce n'est pas grand-chose, mais il s'agit tout de même d'une majoration de 48,3 millions de dollars par rapport au budget de l'année dernière. C'était probablement avant que votre gouvernement ne prenne le pouvoir, mais j'aimerais comprendre ce qui s'est passé. Pourquoi la stratégie de communication pour soutenir les initiatives gouvernementales a-t-elle augmenté de 48 millions de dollars?

M. Dingwall: Je vais vous raconter une petite histoire. Tout d'abord, mon ministère m'a envoyé ici sans me donner le livre bleu, mais voilà que je viens d'en recevoir un. Ces 48 millions de dollars représentent ni plus ni moins que la publicité et les sondage qui ont entouré le débat constitutionnel.

Vous vous souviendrez peut-être que pendant cette période de notre histoire, l'ancien gouvernement et tous les gouvernements provinciaux ont lancé des campagnes assez vigoureuses. Toutes ces délibérations et dialogues ont coûté très cher.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur le ministre, à la réunion du 23 mars, vous avez parlé des dépôts électroniques effectués par le gouvernement. Je me demande si vous pourriez nous préciser un peu la situation actuelle et nous dire quel pourcentage du personnel cela touche et les montants que cela permet d'économiser ou qui seront économisés cette année.

[Text]

Mr. Dingwall: First of all, there's the direct deposit program. Approximately 190 million payments are made annually and 28% or 56.5 million payments—I hope the interpreters got that—are delivered electronically in the form of direct deposit.

Direct deposit is certainly on the increase. It saves the Government of Canada a fairly substantial amount of money. The Bank of Canada is charged 10¢ per cheque and if it's done electronically it costs 1¢ or less. So you can imagine the kind of savings that can accrue to the Crown.

However, in moving toward direct deposit we want to be cognizant that there have to be some innovative and creative ways for the Government of Canada to communicate with Canadians in terms of the dollars that are being spent to make sure that money is going into bank accounts. The federal government, or indeed any kind of government, must get the kind of recognition it deserves.

I'm presently exploring creative ways of making certain that when we put that \$100 million into your account, Mr. Bellemare, it will be duly noted that it's from the Government of Canada and you will be pleased with what we're doing with your taxpayers' dollars.

Mr. Bellemare: I appreciate that answer, Mr. Minister, and I applaud you for the savings. It does, though, create an alarm in my riding that all these savings could be at a cost of jobs. I have heard you before in this committee say that there will be a reduction of 4,000 employees in your department. This concerns me a great deal. Does that mean you are actually going to be laying off 4,000 people?

Mr. Dingwall: The 4,000 people will not occur as a result of the direct deposit program. I think we should understand that. Second, all governments across the country are seized with some very difficult choices to make, and I think where savings can accrue we should try to move in that direction. That doesn't mean we unilaterally or arbitrarily throw to the scrap heap, if you will, of inattention the concerns of employees. But I think as a national government we have to act responsibly and we have to act in the concerns of all Canadians in terms of getting value for the dollar. In terms of the 4,000 employees, that is not a direct result of the direct deposit program.

Mr. Bellemare: Mr. Minister, I would like to go back to the Canada Communication Group file. The Canada Communication Group provides a variety of services like photography, printing, video, publishing, advertising—a wide range of communications programs. It apparently works on a fee-for-service basis. The manner in which it has been operating is of concern to a great number of people, especially the private industry.

I notice on page 4-74 of part III that the expenditures for 1993-94 are in the order of \$348 million, and that the estimates for this year will be \$412 million in revenues. The revenues are going up, which could be very interesting to some people, but the net cost to the government is going up by at least 50%.

[Translation]

M. Dingwall: Tout d'abord, il y a le programme de dépôt direct. Environ 190 millions de paiements sont effectués chaque année, et 28 p. 100, ou 56,5 millions d'entre eux—j'espère que les interprètes ont noté ce chiffre—sont effectués électroniquement sous forme de dépôts directs.

Les dépôts directs augmentent certainement. Cela fait économiser au gouvernement fédéral des sommes assez importantes. La Banque du Canada paye 10c. par chèque, et si le dépôt est fait électroniquement il lui en coûte 1c. ou moins. Vous pouvez donc imaginer le genre d'économies que cela peut représenter pour l'État.

Toutefois, si nous adoptons de plus en plus le système de dépôt direct, il faut bien reconnaître que le gouvernement fédéral devra trouver les moyens qui lui permettront d'indiquer aux Canadiens ce qu'il dépense afin de s'assurer que cet argent aboutit bien dans des comptes bancaires. Le gouvernement fédéral, et, d'ailleurs, n'importe quel gouvernement, doit faire connaître ce qu'il verse à chaque citoyen.

J'examine actuellement certaines idées originales qui nous permettraient de nous assurer que lorsque nous mettons 100 millions de dollars dans votre compte, monsieur Bellemare, vous remarquerez que cela vient du gouvernement canadien et vous serez satisfait de ce que nous faisons de l'argent du contribuable.

• 1605

M. Bellemare: Je vous remercie de votre réponse, monsieur le ministre, et je vous félicite pour ces économies. Mes électeurs craignent cependant que ces économies ne se traduisent par des pertes d'emplois. Vous avez déjà affirmé devant le comité que votre ministère supprimerait 4 000 postes. Cela me préoccupe beaucoup. Faut-il comprendre que 4 000 employés vont perdre leur emploi?

M. Dingwall: Il ne faudrait pas conclure que le programme de dépôt direct va entraîner la suppression de 4 000 emplois au ministère. Tous les gouvernements du pays doivent faire des choix très difficiles, et c'est pourquoi ils doivent réduire leurs dépenses le plus possible. Cela ne veut pas dire que nous ne tenons pas compte des préoccupations de nos employés. Le gouvernement national doit agir de façon responsable en matière financière et dans l'intérêt de l'ensemble des Canadiens. Je réaffirme que le programme de dépôt direct n'entraînera pas en lui-même la suppression de 4 000 postes.

M. Bellemare: Monsieur le ministre, j'aimerais revenir au Groupe Communication Canada. Ce groupe offre une vaste gamme de services dans le domaine des communications: photographie, impression, vidéo, édition et publicité. Il a adopté, semble-t-il, le principe du recouvrement des frais. Or, la façon dont ce groupe mène ses activités préoccupe un grand nombre de personnes, du secteur privé notamment.

Selon la page 4-74 de la partie III du budget, les dépenses de ce groupe pour 1993-1994 se sont élevées à 348 millions de dollars, et ses recettes pour l'année en cours devraient atteindre 412 millions de dollars. Le fait que les recettes du groupe augmentent intéressera certains, mais il n'en demeure pas moins que le coût net que représente ce groupe pour le gouvernement augmente d'au moins 50 p. 100.

[Texte]

One would wonder if they are meeting their objective over at Canada Communication Group. If they are costing us more money on the one hand, and on the other hand they certainly create a great deal of concern in some of the private industry, there seems to be a contradiction in what they are doing. If they were making piles of money and it wasn't costing us any money, we could be laughing all the way to the bank. But at the moment we can't be laughing all the way to the bank because it costs us 50% more for their operation and they're certainly scaring the hell out of private business by the manner in which they operate.

Mr. Dingwall: You have made a valid intervention, Mr. Bellemare, but let me go back and retrace. Government, and particularly this government, is looking at all possible avenues in trying to save the taxpayers money and to provide a quality service. Hence we can enter a debate in terms of the effectiveness or lack of effectiveness of special operating agencies. I have no difficulty in debating that.

On the specific example of the Canada Communication Group, the forecast in terms of the main estimates for 1994-95 are expenditures of approximately \$422 million and revenues of \$412 million, for an appropriation of about \$9.6 million. The \$9.6 million, for the purposes of appropriation, are to provide public inquiry services, things such as delivering *Hansard* to the House of Commons—a whole host of public services. There has been an increase. We are trying to absorb that cost through additional revenues.

Now on the issue, which I think you may be getting to, of potential or indeed present conflicts that may exist between the public sector and the private sector, the audit will hopefully be able to shed some light on that so we can make corrective decisions.

• 1610

The CCG became a separate employer effective April 1, 1993. I think we're finding now, as shown by your good questions and by some of the articles and newspapers across this country, that there are difficulties with these special operating agencies.

I think governments have a responsibility to make sure the framework is correct so there is no perception of conflict of interest. There should be no perception that one is giving contracts to one's friends while at the same time bidding on the same contract, making certain they stay in-house or stay with their friends.

Those kinds of things I think we, as a government, have to clean up. It is not only for the integrity of the system, but also for the integrity of the individuals who I believe are working professionally and competently with the rules government has given them.

Mme Guay: Monsieur le ministre, puisque vous êtes ici, aujourd'hui pour nous parler des approvisionnements et services, je veux vous demander si les lenteurs et l'indécision de votre ministère dans le cas des vaccins influenza sont monnaie courante dans le processus d'attribution des contrats? Y a-t-il des développements précis concernant les vaccins influenza achetés pour le compte des provinces puisque l'appel d'offres stipulait que l'attribution du contrat devait se faire pour le 1^{er} avril 1994? Est-ce qu'on peut avoir une réponse là-dessus?

[Traduction]

On peut donc se demander si le Groupe Communication Canada a vraiment une raison d'être, étant donné, d'une part, que les services qu'il offre coûtent davantage au gouvernement que par le passé et que, d'autre part, il suscite beaucoup d'inquiétude au sein du secteur privé. La situation serait évidemment différente si le groupe faisait beaucoup d'argent et ne coûtait rien au gouvernement. Or, il n'y a pas lieu de se réjouir, puisque ce groupe coûte 50 p. 100 de plus qu'auparavant au gouvernement et que la façon dont il mène ses activités préoccupe grandement le secteur privé.

M. Dingwall: Vous soulevez un bon point, monsieur Bellemare, mais permettez-moi de revenir en arrière. Aujourd'hui, tous les gouvernements, et en particulier celui-ci, cherchent des façons d'épargner de l'argent aux contribuables tout en offrant à la population des services de qualité. On pourrait longuement débattre de l'efficacité ou de l'inefficacité des organismes de service spéciaux. Je ne m'y oppose pas.

Pour ce qui est du cas précis du Groupe Communication Canada, il est prévu qu'en 1994-1995, ses dépenses s'élèveront à 422 millions de dollars et ses recettes à 412 millions de dollars, d'où une demande d'approbation de crédits de 9,6 millions de dollars. Cet argent sera affecté à un ensemble de services d'information publique dont le *Hansard* constitue un exemple. Il est vrai que les dépenses du groupe ont augmenté, mais nous essayons de compenser ses dépenses par un accroissement de ses recettes.

Pour ce qui est de la question à laquelle vous songez sans doute, c'est-à-dire le conflit possible entre le secteur public et le secteur privé, nous espérons que la vérification permettra de faire la lumière à ce sujet pour que nous puissions apporter les mesures correctives voulues au besoin.

Le GCC est devenu un employeur distinct le 1^{er} avril 1993. Comme nous le montrent vos excellentes questions ainsi que certains articles parus dans la presse à ce sujet, les organismes de service spéciaux posent certaines difficultés.

À mon avis, les gouvernements ont la responsabilité de s'assurer que ces organismes fonctionnent de manière à ce qu'on ne puisse pas les accuser de conflit d'intérêts. Il ne faut pas donner l'impression de favoriser ses amis tout en soumettant soi-même une offre de service. Il n'est pas question de favoriser qui que ce soit, pas plus les gens à l'interne que les gens de l'extérieur.

Il faut que le gouvernement règle ce problème de perception. Il n'en va pas seulement de l'intégrité du système, mais de l'intégrité des professionnels qui s'acquittent avec compétence de leurs fonctions tout en s'efforçant de respecter les règles fixées par le gouvernement.

Mrs. Guay: Mr. Minister, since you are here today to talk to us about supply and services, I would like to ask you if your department is always as slow and as indecisive in granting contracts that it has been in the case of the influenza vaccine contracts? What can you tell us about the influenza vaccines which were bought on behalf of the provinces since the date given in the bids for the granting of the contracts was April 1, 1994? What can you tell us in this regard?

[Text]

Mr. Dingwall: This is a valid question. I want to be clear that, as I said in the House, the paramount consideration of the Government of Canada, and indeed of the provincial governments, was the protection of the health of children and Canadians across the country.

I'm happy to say that objective, shared by all governments, has been realized. There has been an agreement reached by the two companies, the Government of Canada and the provincial governments whereby the matter has now been resolved.

I want to say that the Government of Canada's role in terms of expenditures is extremely small. The provinces spend 99% of the money. The national government spends 1% and acts as an agent for the provinces.

We've been able to work with the two companies. IAF BioVac of Laval, Quebec, and Connaught Laboratories of Willowdale, Ontario. We have reached an agreement in principle. I understand they'll be in a position to sign on the dotted line within the next number of weeks.

I am happy the hon. member has raised the question, but I think we found a Canadian solution to a Canadian problem. I'm confident that in the next number of weeks the agreement in principle will be realized in writing.

M. Asselin: Monsieur le ministre, au début de votre allocution et même pendant votre discours, vous avez parlé d'un volume de contrats assez considérable et dont la somme totale a une importance monétaire très grande au niveau du budget. Vous avez également parlé dans votre allocution d'esprit de transparence et d'ouverture. Vous avez parlé aussi d'amis du régime.

Monsieur le ministre, afin de ne pas être blâmé au sein de votre ministère d'avoir encouragé les amis du régime libéral, est-ce que vous pouvez vous engager cet après-midi devant cette commission à procéder tout au long de votre mandat, durant tout le temps que vous serez responsable des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par appel d'offres et d'accepter les plus bas soumissionnaires conformes?

M. Dingwall: Non.

M. Asselin: Vous ne pouvez pas vous engager?

[Translation]

M. Dingwall: C'est une bonne question. Permettez-moi de réaffirmer ce que j'ai déjà dit à la Chambre, à savoir que ce qui comptait le plus pour le gouvernement du Canada et les gouvernements provinciaux, c'était de protéger la santé des citoyens canadiens, et notamment des enfants.

Je suis heureux de pouvoir dire que cet objectif, que partageaient tous les gouvernements, a été atteint. Les deux sociétés en cause, le gouvernement du Canada ainsi que les gouvernements provinciaux en sont venus à une entente satisfaisante dans ce dossier.

J'attire votre attention sur le fait que la contribution financière du gouvernement du Canada est extrêmement modeste. Les provinces contribueront 99 p. 100 des fonds. Le gouvernement national n'en contribuera que 1 p. 100 et agira comme mandataire des provinces.

Nous avons pu en arriver à une entente avec les deux sociétés visées, IAF BioVac, de Laval, au Québec, et Connaught Laboratories, de Willowdale, en Ontario. Nous avons conclu un accord de principe, un accord auquel les sociétés en question apposeront leur signature d'ici quelques semaines.

Je suis heureux que le député ait posé cette question, mais je crois qu'on peut dire que dans ce cas-ci, nous avons trouvé une solution canadienne à un problème canadien. Je suis persuadé que l'accord de principe prendra la forme d'un engagement écrit d'ici quelques semaines.

Mr. Asselin: Mr. Minister, you mentioned in your presentation that the numbers of contracts given is considerable and that they represent a large share of the budget of your department. In your presentation, you talked about transparency and openness. You have also mentioned friends of the government.

Mr. Minister, to protect yourself against any accusation that your department favoured friends of the Liberal government, can you make the commitment this afternoon before this committee that as long as you are Minister of Public Works and Government Services, your department will respect the bidding process and choose the lowest bidder?

Mr. Dingwall: No.

Mr. Asselin: You cannot make this commitment?

• 1615

Mr. Dingwall: I think the question is far too vague and far too general. There are many instances when the lowest price would not necessarily mean the best value for the Canadian taxpayer. There are all sorts of examples and situations where one would have to examine the commodity or the service that is being sought in any particular instance, to make certain that the taxpayer's dollar is getting the best value.

Does that mean I would not place a high priority on cost? The answer is absolutely yes. The cost that would be involved is very important to the operations of the Government of Canada. I'm sure you, as an astute member of the House of Commons and of this committee, can realize that. . . Obviously, out of 250,000 contracts, I'm certain that there would be some. For a variety of reasons, price cannot be the sole determining factor.

M. Dingwall: Je pense que la question est beaucoup trop vague et trop générale. Dans bien des cas, ce n'est pas la plus basse soumission qui présente la meilleure affaire pour le contribuable canadien. Tout dépend du produit ou du service qu'on souhaite acheter. Il n'est pas aussi simple qu'il y paraît de s'assurer que le contribuable en a pour son argent.

Faut-il conclure que je ne me préoccupe pas des coûts? Absolument pas. Le gouvernement du Canada attache beaucoup d'importance à la limitation des dépenses. Vous qui êtes un député et un membre de ce comité à qui on ne peut pas reprocher de manquer d'astuce, vous comprendrez sans peine. . . Il est évident qu'un certain nombre des 250 000 contrats accordés par le ministère vont aux plus bas soumissionnaires. Pour diverses raisons cependant, le prix n'est pas le seul facteur dont on doit tenir compte.

[Texte]

I also want to make one other point. You paraphrased your question in a way that said, well, Liberal supporters. I'm telling you and I'm telling other members of the House that whether you're a Liberal or a Conservative, a Bloc Québécois, a New Democrat or a member of the Reform Party, that will not be the determining factor in terms of the Government of Canada awarding contracts for goods and services. That is just not in the cards.

If members of the Bloc Québécois confront me in the hallway and ask me to look at a contract that may affect someone's constituency, does it mean I will not take a look at that? If Reform Party members come to me in the Chamber of the House of Commons and say, Minister, I have difficulties with one of your crown corporations because they are getting a particular service or good from outside of my region, does it mean that I'm not going to look at it? Does it mean that I am not going to look at it if a Liberal member of Parliament comes to me in caucus and says, look, why do we have to be importing this particular good when it can be made in the Province of Quebec?

The answer is that as the minister responsible, I'm going to look at all those situations, but it will not be done on the basis of politics. It will be done on the basis of what is in the best interests of the taxpayer and the moneys that we have to spend.

The Chairman: Thank you. Before I go to Mr. Duhamel, I would like to offer a supplementary on that same subject, Mr. Minister. I can understand why it would not always be wise to accept the lowest bid. To me, that is palpably clear, but what does the government do in what you might call single-source situations, where there's no other supplier, no other contractor, and yet the government may not really be happy with a particular bid? What do you do in a case like that? Do you just bite your tongue?

Mr. Dingwall: I know if it were you, Mr. Chairman, you certainly wouldn't bite your tongue. I have a document that I want to table for the benefit of members. It's called the open bidding service. The purpose of this document is to provide easy-to-locate answers to questions frequently asked by suppliers, contractors, and constituents. I'd like to give that to the clerk and perhaps she can circulate that particular document, both in English and in French.

On your specifics of your question, there's such a thing as an open bidding system that we deal with in Public Works and Government Services. If tomorrow we were going to award a contract to my colleague, who represents the Reform Party, on a single-source basis, the first thing we would do, under the open bidding system, is to advertise electronically that we're going to do a sole-source contract. That then gives everybody the opportunity, everybody who is aware of that particular bid, that it's going out sole source.

So if they have a complaint to make, an intervention to make, a question on the quantities or the quality of the issue, they will then have an opportunity. So precondition, notice is given, and then we ascertain the difficulties or the interventions, assess those, and where necessary we would award the sole contract.

[Traduction]

J'aimerais aussi faire une autre observation. Votre question faisait allusion aux partisans libéraux. Je peux vous assurer que le gouvernement du Canada accorde des contrats pour la fourniture de biens et de services sans égard à l'allégeance politique du fournisseur. Nous ne souscrivons pas au principe du favoritisme.

Si un député du Bloc québécois m'arrêtait dans le couloir pour me demander de voir ce qu'il en est au sujet d'un contrat qui intéresse l'un de ses électeurs, faudrait-il que je refuse d'acquiescer à sa demande? Si un député du Parti réformiste attirait mon attention à la Chambre sur le fait qu'il se préoccupe de ce qu'une société de la Couronne s'approvisionne en biens et en services à l'extérieur de sa région, faudrait-il aussi que je refuse de m'en mêler? Faudrait-il aussi que je refuse d'étudier la question si un député libéral me demandait, lors du caucus, pourquoi il faut importer une marchandise donnée qu'on fabrique au Québec?

À titre de ministre responsable de l'octroi des marchés publics, je vais certainement aller aux renseignements, mais je ne favoriserai certainement pas qui que ce soit. Ce qui prime, pour moi, c'est la protection des intérêts du contribuable et la limitation des dépenses.

Le président: Je vous remercie. Avant de donner la parole à M. Duhamel, j'aimerais poser une question complémentaire sur le même sujet, monsieur le ministre. Je comprends pourquoi il ne convient pas toujours d'accepter la plus basse soumission. À mon avis, cela coule de source, mais que peut faire le gouvernement lorsqu'il aimerait refuser une soumission, mais qu'il n'y a pas d'autres fournisseurs ou entrepreneurs à qui s'adresser? Qu'arrive-t-il dans un cas semblable? Faut-il simplement avaler la pilule?

M. Dingwall: Je sais très bien que ce n'est pas ce que vous feriez, monsieur le président. À ce sujet, j'aimerais déposer devant le comité un document pour la gouverne de ses membres. Il s'intitule: «Le Service des invitations ouvertes à soumissionner». L'objet du document est de répondre aux questions que posent fréquemment les fournisseurs, les entrepreneurs et les électeurs. Je vais le remettre à la greffière, qui veillera à le distribuer aux membres du comité. Il existe en version française et en version anglaise.

Pour répondre plus précisément à votre question, il existe donc au sein du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux un Service des invitations ouvertes à soumissionner. Si demain nous envisagions d'accorder un contrat à un fournisseur exclusif qui se trouverait être mon collègue du Parti réformiste, nous serions tenus, en vertu du système des invitations ouvertes à soumissionner, à diffuser de façon électronique le fait que c'est ce que nous comptons faire. De cette façon, tous ceux que ce contrat serait susceptible d'intéresser sauraient que nous songeons à l'accorder à un fournisseur exclusif.

Ces personnes seraient ainsi en mesure de formuler une plainte le cas échéant, ou de poser des questions sur la quantité ou la qualité du produit faisant l'objet du contrat. Les intéressés sont donc ainsi informés de notre intention d'accorder un contrat à un fournisseur exclusif, et nous pouvons évaluer le bien-fondé de leurs doléances le cas échéant.

[Text]

They are done, Mr. Chairman, in terms of sole-source contracts, under extreme emergencies, including exclusive rights, such as copyright and patent, cases where there is only one known source, prototype purchase and procurement conducted to the satisfaction of the government objectives.

[Translation]

Les contrats à des fournisseurs exclusifs ne sont accordés, monsieur le président, que dans des cas d'extrême urgence ou lorsque interviennent des questions d'exclusivité, lorsqu'il existe un droit d'auteur ou un brevet, par exemple, et lorsqu'il n'y a qu'un fournisseur connu, parce qu'on veut acheter un prototype, et dans ce cas, le marché public doit être adjugé de manière à respecter les objectifs du gouvernement.

• 1620

Mr. Duhamel (St. Boniface): Mr. Minister, there's been some discussion about ethics and integrity in the procurement practices. You've indicated a number of things you and the government will be doing to ensure that improvement in fact occurs. I wonder if you could briefly review a number of the key points you've made, and perhaps add others that have not been made. I believe it's a concern of all members here—in fact, of all members of the House of Commons.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Monsieur le ministre, certains ont déjà exprimé des doutes quant à l'honnêteté des pratiques d'octroi de marchés publics. Vous avez mentionné un certain nombre de mesures que le gouvernement compte prendre pour dissiper tout doute à ce sujet. Pourriez-vous brièvement répéter ces mesures, auxquelles s'ajoutent peut-être quelques autres dont vous n'auriez peut-être pas encore parlé? Cette question préoccupe tous les membres du comité et tous les députés.

Mr. Dingwall: Again, this is another important question, Mr. Chairman. One of the things we have to be concerned with as a government—and I think Parliament has to be concerned with—is that the system has integrity. The Prime Minister on November 11 confirmed the commitment of the government to examine contracting practices for advertising and polling, and I expect the announcement on this will be made fairly shortly. It has been under active review; there's been a wide consultation basis, and a decision and an announcement are pending very shortly.

M. Dingwall: C'est une autre question importante, monsieur le président. Le gouvernement et le Parlement lui-même doivent évidemment veiller à ce que le système soit honnête. Le 11 novembre dernier, le premier ministre s'est engagé à ce que le gouvernement revoie ses pratiques en ce qui touche l'octroi de contrats de publicité et de sondage, et je m'attends à ce qu'une annonce soit faite prochainement à ce sujet. La question a fait l'objet de consultations étendues, et la décision qui a été prise sera annoncée très prochainement.

As to amendments to the Lobbyists Registration Act and the appointment of an ethics counsellor, that particular aspect of the whole integrity package is being led by my colleague Minister Manley, the Minister of Industry.

Quant aux amendements à la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes ainsi qu'à la nomination d'un conseiller en matière de déontologie, c'est un dossier qui relève de mon collègue, le ministre de l'Industrie, M. Manley.

Thirdly, there's a review ongoing at CIDA, led by my colleague the Minister of Foreign Affairs. That is a process that will take some time because of the nature of the animal, so to speak.

Sous la direction du ministre des Affaires étrangères, on procède également à un examen des pratiques de l'ACDI en matière d'adjudication des contrats. En raison de la nature même de cet organisme, le processus mettra un certain temps à aboutir.

Finally, measures to strengthen integrity and procurement by prohibiting payments to lobbyists on a contingency basis and extending the open bidding and recourse to the Canadian International Trade Tribunal to virtually all government contracting is presently being examined by the Treasury Board.

Enfin, le Conseil du Trésor étudie les mesures qui permettraient d'assurer l'honnêteté du système d'octroi des marchés publics et songe notamment à interdire le versement de paiements aux lobbyistes ainsi qu'à assujettir au processus des invitations ouvertes à soumissionner presque tous les contrats gouvernementaux et à permettre à ceux qui s'estimeraient lésés de porter plainte devant le Tribunal canadien du commerce international.

I should tell you, Mr. Chairman, and my honourable friend that although I have a role to play, it is one of facilitator. The decision, for instance, on the contracting vis-à-vis the lobbyists and in terms of the Canadian International Trade Tribunal extending its authority would be made by the Treasury Board. As you know, the minister responsible has that under active consideration, and I would hope he would be in a position to move on that sooner as opposed to later.

Quant à moi, monsieur le président, je n'ai qu'un rôle d'intermédiaire à jouer. Ainsi, la décision en ce qui touche les restrictions imposées aux lobbyistes et le droit de recours devant le Tribunal canadien du commerce international relève du Conseil du Trésor. Comme vous le savez, le ministre compétent étudie activement le dossier, et j'espère qu'il sera en mesure de proposer des mesures concrètes dans les plus brefs délais.

Things are progressing. I'm hopeful that where I'm responsible I can provide that information forthwith, but other government agencies and ministers are working busily at their responsibilities.

Les choses évoluent. Je vous fournirai volontiers toute l'information voulue au sujet des questions qui sont de mon ressort, mais je tenais à vous assurer que les autres ministres visés font aussi leur part.

[Texte]

Mr. Duhamel: Minister, some time ago—it seems to me just a couple of weeks ago—there was an announcement of a secretariat within your department to receive public and private federal infrastructure proposals. I'm wondering whether you could elaborate on how this new secretariat will function and what you expect it will accomplish—just very briefly; we're almost out of time.

Mr. Dingwall: It would probably take me about 45 minutes to give a full and comprehensive answer, but this is one area of our government and one area of our department where I think there are real opportunities to make major savings and to provide a stimulus to the Canadian economy. I talk in that announcement about the respective roles of the private sector and the public sector as they relate to infrastructure, and I've given a wide definition of infrastructure.

I see many, many opportunities at the national level for the private sector to seize the opportunity to show some creativity, some leadership, and provide the necessary infrastructure across this country that we so desperately need. Government likewise has a role to play in facilitating that. I'm hoping the secretariat within my department will be able to facilitate projects that come from the private sector and to impress upon other agencies of the Government of Canada—which number quite substantially, as you all know—to try to fast-track those, and where foolish proposals come forward to give clear and unequivocal answers such as “No, we're not interested”.

I think the Government of Canada can accomplish a number of major, major objectives—job creation, economic activity in the country, and much-needed infrastructure—if we can just provide that stimulus for the private sector and the public sector to work cooperatively in getting some of these projects up and running. There are numerous initiatives that could be done and financed accordingly.

• 1625

Mr. Epp: I'd like to ask a question with respect to the military. As you know, your government has been making quite a bit of hay out of cancelling some helicopters, even though the cost of getting out of that is quite expensive. Meanwhile, without going into detail—again, this is on page 4-46 of the blue book here—there's an awful lot of expenditure. We're talking several billion dollars in terms of refitting and retrofitting different kind of equipment. Do you think it would be wise to put that on hold until the whole defence review would be completed? It seems to me one should first be asking what do you want done with the equipment before you buy or refurbish the equipment.

Mr. Dingwall: Now, Mr. Epp, you're a new member to the committee.

Mr. Epp: Yes, so I'm asking something that's out of order?

Mr. Dingwall: No, you're asking a very valid question.

Mr. Epp: Really?

Mr. Dingwall: But you know the answer to that question. The answer is an unequivocal no.

[Traduction]

M. Duhamel: Monsieur le ministre, on a annoncé dernièrement—il me semble que c'était il y a quelques semaines à peine—la création au sein de votre ministère d'un secrétariat chargé d'étudier les projets d'infrastructure fédérale présentés par les organismes publics et privés. Pourriez-vous nous dire quel sera le mode de fonctionnement de ce nouveau secrétariat ainsi que le rôle que vous envisagez pour lui? Je vous demande d'être bref dans votre réponse, car le temps qui m'est imparti est presque terminé.

M. Dingwall: Il me faudrait sans doute environ 45 minutes pour répondre de façon complète à cette question, mais il s'agit là d'un domaine où le gouvernement peut faire des économies réelles tout en stimulant l'économie canadienne. Dans l'annonce que j'ai faite, j'ai souligné quels devaient être les rôles respectifs du secteur privé et du secteur public dans le domaine de l'infrastructure, et j'ai aussi défini ce que nous entendions par infrastructure.

À mon avis, le secteur privé a l'occasion idéale de faire preuve, à l'échelon national, de créativité et de leadership en fournissant l'infrastructure dont notre pays a désespérément besoin. Le gouvernement, lui, doit prêter son concours à l'industrie privée. J'espère que le secrétariat qui relèvera de mon ministère jouera effectivement ce rôle et réussira à convaincre les autres organismes gouvernementaux, qui, comme vous le savez, sont très nombreux, de donner la priorité à ces projets et qu'il verra aussi à rejeter catégoriquement les projets qui ne présenteront aucun intérêt.

À mon avis, le gouvernement du Canada peut atteindre un certain nombre d'objectifs importants en matière de création d'emplois, de stimulation de l'économie et de création de l'infrastructure dont le pays a grandement besoin s'il peut amener le secteur privé et le secteur public à collaborer à la mise en oeuvre de ces projets. Le financement d'initiatives de ce genre serait assuré.

M. Epp: J'aimerais poser une question au sujet de nos dépenses militaires. Comme vous le savez, le gouvernement a fait grand cas du fait qu'il annulait le contrat d'achat d'hélicoptères, même si l'annulation de ce contrat a été coûteuse. Je n'entrerai pas dans les détails, mais à la page 4-46 du livre bleu, on voit que les dépenses militaires sont élevées. La révision et la remise en état de différentes pièces d'équipement coûteront plusieurs milliards de dollars. Ne pensez-vous pas qu'il conviendrait de retarder ces dépenses jusqu'à ce que l'examen de la politique de défense soit terminé? À mon avis, il conviendrait de se demander d'abord ce qu'on compte faire de l'équipement avant d'en acheter ou de le remettre en état.

M. Dingwall: Monsieur Epp, vous êtes un nouveau membre du comité.

M. Epp: Est-ce que je pose une question irrecevable?

M. Dingwall: Non, vous posez une très bonne question.

M. Epp: Vraiment?

M. Dingwall: Mais vous connaissez la réponse à cette question. C'est catégoriquement non.

[Text]

Mr. Epp: Why?

Mr. Dingwall: The reason why is that the helicopter decision the Prime Minister announced well before the election, during the election campaign, after the election campaign—and I don't think I'm breaching confidentiality as a member of the cabinet when I say to the hon. member that it was the first item the cabinet affirmed on November 5 after it was sworn in. We raised the whole issue as a national party as it relates to the helicopter decision well in advance of the election campaign.

I don't think there was a Canadian—there may have been a few Canadians—who had any doubt as to where our party stood with regard to the helicopters. In fact, Mr. Epp, in my previous experience as opposition House leader, I had something to do with the way we presented that case on the floor of the House of Commons, and repeatedly and consistently for weeks upon weeks we made demands of the former Prime Minister Mr. Mulroney, his successor Ms Campbell, and Mr. Dick, who was the Minister of Government Services at the time, that this contract should not go ahead. Unfortunately the government chose to proceed. We have believed, as a national government, that it was a commitment we made. We stick by the commitment, and we have cancelled the helicopter deal.

Mr. Epp: That was an excellent political answer.

Mr. Dingwall: But it was a political question.

Mr. Epp: Okay, the first part was, and I apologize for leading you on. But—

Mr. Dingwall: You don't have to apologize, we're friends.

Mr. Epp: I also notice that in the estimates here we're paying some \$48,000 to one of those former Prime Ministers. We don't know who it is, it doesn't say that here, but it says statutory expenditure of \$48,000. Is that your reward for getting defeated? But don't answer that, I was just talking.

Mr. Dingwall: No, because that's a cheap shot and you're not a cheap member of Parliament, okay? No, really. I don't know what suit you wear, but you're not a cheap member of Parliament.

Mr. Epp: It says "statutory", so some rule must require that we pay that.

Mr. Dingwall: No, in fairness I think I should share with the committee that there is no correlation between the helicopters being terminated with a \$48,000 stipend being paid to a former Prime Minister, which could be interpreted as the former Prime Minister Ms Campbell. That is not the case. In fact, there was an error. An error has been made with regard to where this accounting expenditure would take place.

As the hon. member will know, as I'm sure all hon. members know, former Prime Ministers—and in this particular case the Hon. Pierre Elliott Trudeau is the recipient of the stipend, which should have been done on the estimates of the Privy Council office and not under Public Works. Because of a typographical error we have had to sustain that particular cost for this year. But it's a normal practice for former Prime Ministers to receive that kind of stipend.

[Translation]

M. Epp: Pourquoi?

M. Dingwall: La raison en est que le premier ministre a annoncé l'annulation du contrat des hélicoptères bien avant l'élection et a réaffirmé cette décision pendant la campagne électorale. Je ne pense pas divulguer quoi que ce soit de confidentiel en disant que c'est la première question sur laquelle s'est penché le Cabinet après son assermentation le 5 novembre. Le parti s'est prononcé sur la question des hélicoptères bien avant la campagne électorale.

Je crois que tous les Canadiens, à l'exception d'un ou deux peut-être, savaient exactement quelle était la position de notre parti au sujet des hélicoptères. Comme j'étais leader à la Chambre lorsque nous formions l'opposition, j'ai eu quelque chose à voir avec la façon dont nous avons défendu notre position à ce sujet à la Chambre, et nous avons réclamé semaine après semaine de l'ancien premier ministre, M. Mulroney, de son successeur, M^{me} Campbell, et de M. Dick, qui était alors ministre des Services gouvernementaux, que ce contrat soit annulé. Malheureusement, le gouvernement n'a pas acquiescé à notre demande. Notre parti s'est engagé, s'il était élu, à annuler ce contrat, et nous avons respecté notre engagement à cet égard.

M. Epp: Voilà qui était une excellente réponse politique.

M. Dingwall: Mais votre question était de nature politique.

M. Epp: C'est vrai que la première partie l'était, et je le regrette. Mais...

M. Dingwall: Entre amis, on ne se fait pas d'excuses.

M. Epp: Je vois que nous versons 48 000\$ à l'un de ces anciens premiers ministres. Nous ne savons pas qui touche cette somme, mais il est précisé dans le budget qu'il s'agit d'une dépense législative. Est-ce la récompense qu'on accorde à ceux qui sont défaits? Ne répondez pas à cette question, je parlais simplement pour parler.

M. Dingwall: Non, mais c'est une question mesquine, et vous n'êtes pas un député mesquin, n'est-ce pas? Vraiment. Je ne sais pas où vous achetez vos complets, mais je sais que vous n'êtes pas mesquin.

M. Epp: Il est question d'une dépense législative, et j'en déduis que c'est une dépense obligatoire.

M. Dingwall: Je me crois tenu de dire au comité qu'il n'y a pas de lien entre l'annulation du contrat des hélicoptères et le versement d'un paiement de 48 000\$ à un ancien premier ministre, qui pourrait être M^{me} Campbell. Ce n'est pas le cas. En fait, on a commis une erreur. L'entrée comptable n'a pas été faite au bon endroit.

Je suis sûr que tous les députés savent que l'ancien premier ministre dont il est question dans ce cas-ci, c'est l'honorable Pierre Elliott Trudeau. Cette dépense devrait figurer au budget du Conseil privé, et non pas à celui des Travaux publics. En raison de cette erreur typographique, cette dépense sera imputée à notre budget cette année. La coutume veut que les premiers ministres touchent ce genre d'allocation.

[Texte]

Mr. Epp: So let it be. I really meant that as just a little flippant aside.

Mr. Dingwall: I know.

Mr. Epp: I want to get down to the issue, though, because the real question is, why are we spending not millions but billions of dollars on retrofitting and refitting existing equipment when we have not even yet decided what we want that equipment to do for us?

Mr. Dingwall: Okay, that's a different question from the first one, which—

Mr. Epp: That was the first. You heard the helicopters so loudly you didn't hear the second part of my question.

The Chairman: See if you can make it short, Mr. Minister, because we're running out of time in this segment.

• 1630

Mr. Dingwall: As I indicated in my first appearance before the committee, my role is to act upon the requests of other government departments and agencies. For instance, when Transport wants something done, they make that decision under their program guidelines, and then they come to us and we have to execute it.

The Department of National Defence, for instance, would be the ones to decide whether or not to refit, purchase new, contract out etc., and upon their making that decision, we would have to carry that out. So the appropriate question ought to be placed to the Minister of National Defence, not to me.

Mr. Epp: Okay, but would—

The Chairman: Mr. Epp, you're more than over your time.

I'm curious about this contribution to the former Prime Minister. Is it some kind of severance? What in the world is it? —I'm not imputing anything, I'm just asking.

Mr. Dingwall: I know you're not imputing anything. I'm sure all members of this committee have immense respect and admiration for the right honourable former Prime Minister.

The statutory guideline is part III of the Members of Parliament Retiring Allowances Act, which provides allowances to all Prime Ministers who served at least four years, retired while in office and have reached the age of 65. This should have been done under the Privy Council Office estimates, not the Public Works and Government Services estimates. But because of that error, that's what took place. So it is straightforward and something Parliament has consistently passed for many years.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Mr. Minister, I am convinced this government is committed to deficit reduction and growth, and I'm convinced that's the proper way to proceed to make a strong economy and a full recovery for Canadians.

[Traduction]

M. Epp: Dans ce cas, qu'il en soit ainsi. Si je mentionnais la chose, c'était simplement pour rire.

M. Dingwall: Je sais.

M. Epp: La question qui m'intéresse cependant, c'est de savoir s'il convient vraiment de dépenser non pas des millions, mais des milliards de dollars pour réviser et remettre en état de l'équipement dont nous ne savons pas encore ce que nous voulons vraiment en faire.

M. Dingwall: Très bien. C'est une question tout à fait différente.

M. Epp: C'était ma première question. Vous avez tellement prêté attention à la partie de la question qui portait sur les hélicoptères que vous en avez oublié l'autre partie.

Le président: Je vous prie d'être bref, monsieur le ministre, car ce tour-ci est presque terminé.

M. Dingwall: Comme je l'ai dit la première fois que j'ai comparu devant le comité, mon rôle est de donner suite aux demandes provenant des ministères et organismes du gouvernement. Par exemple, lorsque le ministère des Transports veut faire quelque chose, il prend une décision en conformité avec les lignes directrices régissant ses programmes et s'adresse à nous, puis nous y donnons suite.

C'est le ministère de la Défense nationale, par exemple, qui prendra la décision de réaménager des locaux, d'acheter du matériel neuf, d'impartir des travaux, etc., et c'est cette décision que nous mettons en oeuvre. C'est donc au ministre de la Défense nationale, et non pas à moi, qu'il faut poser la question.

M. Epp: Je veux bien, mais est-ce que. . .

Le président: Monsieur Epp, vous avez amplement dépassé votre temps de parole.

Je suis curieux à propos de cette contribution à l'ancien premier ministre. S'agit-il d'une sorte d'indemnité de départ? Qu'est-ce que cela peut bien être? Je ne sous-entends rien; je ne fais que poser la question.

M. Dingwall: Je sais que vous ne sous-entendez rien. Je suis sûr que tous les membres du comité ont un immense respect et une grande admiration pour le très honorable ancien premier ministre.

La disposition légale se trouve dans la partie III de la Loi sur les allocations de retraite des parlementaires, qui prévoit une allocation destinée à tous les premiers ministres qui ont occupé leur poste au moins quatre ans, pris leur retraite au moment où ils étaient premier ministre et ont atteint l'âge de 65 ans. Ce poste aurait dû figurer dans le budget des dépenses du Bureau du Conseil privé, et non pas dans celui des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Mais comme l'erreur a été faite, c'est ici que cela se trouve. C'est quelque chose de très simple que le Parlement accorde depuis plusieurs années.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Monsieur le ministre, je suis convaincue que le gouvernement est déterminé à résorber le déficit et à encourager la croissance, et je suis tout aussi convaincue que la bonne façon de le faire, c'est de créer

[Text]

I'm also convinced that we've had significant cuts in areas like ministerial staff, for instance. This is a good thing to a degree, but I'm also concerned that maybe we've cut too deeply, too quickly, in too many places.

It's glib and it's a nice phrase to say that we have to cut because we're bloated. With the workload we now have—in my constituency there is tremendous pressure on our few resources, and I've talked to many members who say the same thing.

You talked about the potential of 4,000 people being cut in government operations, and the list goes on. I'd like you to comment on the Airbus A-310 that was instituted by our former Prime Minister. It was seen as a tremendously extravagant vehicle. We've all read a bit about it, but I think it would be good to get it on the record.

Secondly, tell us exactly how we're going to get rid of it. What kind of mechanism are we using? Are we tendering? If you could enlighten me on that, I'd appreciate it.

Mr. Dingwall: There are two points to the question just raised by the member. I want to deal with the first one very quickly so that my colleagues, particularly those from the Reform Party, can be better sensitized to the true operations of government.

My ministerial staff numbers 12, which is in accordance with the guidelines of the Prime Minister. But if you were to assume that my predecessor had the same responsibilities as I now have in terms of ACOA, Public Works, Government Services and the various crown corporations, the number would be 125.

So if we don't return your phone call within an hour, I think members will understand why. There's quite a disparity between 12 and 125. I'm not going to get into the debate as to whether or not we need additional staff. I think the numbers speak for themselves.

With regards to the VIP Airbus, this was a decision made by the Prime Minister to get rid of this particular item. The Prime Minister felt, and the government felt, that it was too rich for our needs. The plane was built in 1987; it was purchased from Canadian Airlines International in 1992 for approximately \$51.2 million Canadian and modified with a VIP kit for approximately \$3.6 million by the previous government for the primary use of the then Prime Minister of the day. Modifications were quite extensive. The Prime Minister just thought that he didn't need it and didn't think any official or representative of the Government of Canada would need it.

We have now placed this particular airplane up for sale; it's gone out under our open bidding system. We've received a number of inquiries, and a number of people have made application for kits, in terms of what the plane looks like, what's contained in it. Such notables as Mick Jagger have expressed an interest in the VIP Airbus. Now, Mick hasn't called me, but if he does call, I would be happy to meet with him, Mr. Chairman, and discuss with him the prospects of selling the VIP Airbus of

[Translation]

une économie forte et de veiller à la redresser pour l'ensemble des citoyens. Je sais aussi qu'il y a eu des compressions importantes dans certains secteurs, comme dans le personnel des ministres, par exemple. Dans une certaine mesure, c'est une bonne chose, mais je crains que peut-être les compressions n'aient été trop importantes, trop rapides et trop nombreuses.

Il est facile de dire que si l'on a procédé à une cure d'amaigrissement, c'est parce que l'on souffrait d'embonpoint. Avec notre surcharge de travail... dans ma circonscription, nos maigres ressources sont utilisées au maximum, et beaucoup de députés à qui j'en ai parlé m'ont dit la même chose.

Vous avez dit que 4 000 personnes pourraient être licenciées dans les services gouvernementaux, et la liste continue. J'aimerais que vous nous parliez de l'Airbus A-310 commandé par l'ancien premier ministre. C'est une véritable extravagance. Tout le monde a lu des choses à ce sujet, mais il serait bon d'en parler en public.

Deuxièmement, dites-nous donc exactement comment nous allons nous en débarrasser. Comment nous y prenons-nous? Fait-on un appel d'offres? J'aimerais que vous nous renseigniez là-dessus.

M. Dingwall: Il y a deux parties dans la question posée par la députée. Je répondrai rapidement à la première pour que mes collègues, surtout du Parti réformiste, puissent se familiariser davantage avec les véritables opérations du gouvernement.

J'ai douze employés à mon service, en conformité avec les lignes directrices du premier ministre. Mais si mon prédécesseur avait eu les mêmes responsabilités que moi—l'APECA, les Travaux publics, les Services gouvernementaux et diverses sociétés d'État—il en aurait eu 125.

C'est donc dire que si nous n'arrivons pas à vous rappeler dans l'heure qui suit, j'espère que vous comprendrez pourquoi. Il y a tout un écart entre douze employés et 125. Je ne me lancerai pas dans un débat sur la question de savoir s'il nous faut ou non du personnel supplémentaire. Je pense que les chiffres parlent d'eux-mêmes.

• 1635

En ce qui concerne l'Airbus réservé aux dignitaires, le premier ministre a décidé de s'en débarrasser. Le premier ministre et le gouvernement ont estimé que cela dépassait largement nos besoins. L'appareil a été construit en 1987 et acheté par les Lignes aériennes Canadien International en 1992 au coût de 51,2 millions de dollars canadiens, puis valorisé au coût de 3,6 millions de dollars par l'ancien gouvernement pour servir surtout au premier ministre de l'époque. Il y a eu de nombreuses modifications. Le premier ministre actuel a jugé que ni lui ni un autre représentant du gouvernement n'en aura besoin.

L'appareil a maintenant été mis en vente au moyen du système des invitations ouvertes à soumissionner. Nous avons reçu un certain nombre de demandes de renseignements de gens qui veulent savoir en quoi consistent les améliorations. Des personnalités aussi connues que Mick Jagger ont manifesté leur intérêt pour l'Airbus des dignitaires. Remarquez bien que Mick ne m'a pas téléphoné, mais s'il le fait, je serai heureux de le rencontrer, monsieur le président, et de discuter avec lui de la

[Texte]

the previous administration to Mr. Mick Jagger who, you never know, may make a song about the people who have flown on this particular airplane in previous years or may wish to do other things with it.

It is under the open bidding system. We're getting inquiries and we will entertain bids as they come in.

The Chairman: Trust this minister to leave no "rolling stone" unturned.

Mr. Minister, you've been here an hour. You're really on a roll and getting lots of satisfaction. I would like to give another five minutes to the Bloc. There are two Liberals who are championing at the bit. Do you think you could stay for another fifteen minutes?

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, as I've told you before, I'm at the beck and call of the committee.

The Chairman: Mr. Asselin.

M. Asselin: Tout d'abord, je voudrais remercier ma collègue de me céder ses cinq minutes afin que je puisse éclaircir le premier point de la dernière question de tout à l'heure.

Je voulais féliciter le ministre pour son esprit de transparence, d'ouverture et d'intégrité, et pour le contrôle qu'il exerce sur son ministère, parce qu'il se préoccupait des deniers publics. J'allais le féliciter parce que j'avais aimé sa réponse, mais... J'ai bien fait. Je parlais du plus bas soumissionnaire conforme. J'ai siégé pendant 14 ans au conseil municipal à la ville de Baie-Comeau. On était liés par une loi qui s'appelait la Loi des cités et villes. La loi nous obligeait à accorder les contrats aux plus bas soumissionnaires conformes et à procéder par avis public.

J'ai demandé aujourd'hui au ministre s'il était prêt à s'engager devant la commission à respecter les règles du plus bas soumissionnaire conforme et de l'avis public, et à administrer les deniers publics comme s'il gérait sa propre entreprise. Je vous demande ceci, monsieur le ministre, afin que vous ne soyez jamais blâmé d'avoir encouragé, directement ou indirectement, vos amis libéraux.

Monsieur le ministre, ma question est celle-ci. Quelle différence y a-t-il entre la gestion des affaires ministérielles, des travaux publics et des services et approvisionnements de ce gouvernement-ci comparativement à la gestion de l'ancien gouvernement conservateur? Quelle différence y a-t-il entre votre gouvernement et l'ancien gouvernement en ce qui a trait à la gestion des affaires?

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, I thank the hon. member for his kind words and for his very effective intervention, but don't expect me to give you an answer just for the sake of making you feel good for five or ten minutes. The reality is that the principle you espouse is a principle I support in terms of the lowest bid vis-à-vis cost. But if you're asking me whether for every conceivable contract for goods and services of the Government of Canada, one can do it solely on the basis of price, I would be irresponsible, I would be misleading the committee if I suggested to you, yes, we'll do it on each and every occasion and be damned the quality of the service, be damned the competence of the individuals who are delivering that, be damned the track record of the company involved.

[Traduction]

vente de l'Airbus des dignitaires de l'ancien gouvernement. Qui sait? Mick Jagger composera peut-être un jour une chanson sur tous ceux qui sont montés à bord de cet avion ces dernières années ou voudra peut-être s'en servir d'une autre façon.

Cela fait partie des invitations ouvertes à soumissionner. Nous recevons des demandes de renseignements et nous étudierons les soumissions au fur et à mesure.

Le président: Soyez assurés qu'avec le ministre, cette «pierre qui roule» n'amassera pas mousse!

Monsieur le ministre, vous avez passé ici une heure. Je vois que vous connaissez la musique et que vous savez sur quel pied danser. J'aimerais donner cinq minutes de plus au Bloc québécois. Il y a aussi deux Libéraux qui rongent leur frein. Pourriez-vous rester des nôtres 15 minutes encore?

M. Dingwall: Monsieur le président, comme je vous l'ai déjà dit, le comité peut me faire marcher à la baguette.

Le président: Monsieur Asselin.

Mr. Asselin: First, I would like to thank my colleague for giving me his five minutes so that I can try to shed some light on the first part of the last question from a moment ago.

I would like to congratulate the minister for his spirit of transparency, overture and honesty and for his control on his department, and especially his concern for taxpayers' money. I was going to congratulate him because I appreciated his answer, but... I was right. I was referring to the lowest acceptable bidder. For 14 years, I sat on the town council of Baie-Comeau. We were subject to the Cities and Towns Act that mandated us to grant contracts to the lowest acceptable bidder and to proceed through public notice.

Today, I asked the minister if he would commit himself before the committee to abide by the rules of the lowest acceptable bidder and public notice and to manage public money as he would his own business. I ask you this, Mr. Minister, so that you are never accused of encouraging, directly or indirectly, your Liberal friends.

Here is my question, Mr. Minister. What difference is there between the management of departmental affairs, public works and supply and services in this government, as opposed to that of the former Tory government? What is the difference between your government and the former government as it relates to managing business?

M. Dingwall: Monsieur le président, je remercie l'honorable député de ses aimables propos et de son intervention bien sentie, mais il ne faut pas s'attendre à ce que je vous donne une réponse uniquement pour vous apporter du réconfort pendant cinq ou dix minutes. Le fait est que le principe que vous préconisez, celui du plus bas soumissionnaire, c'est un principe que j'appuie. Mais pour ce qui est de savoir s'il faut se fonder uniquement sur le prix pour l'adjudication de tous les contrats de produits et services du gouvernement du Canada, j'estime que ce serait irresponsable et que ce serait tromper le comité que d'affirmer que c'est ainsi que nous procéderons dans chaque cas, sans égard à la qualité du service, à la compétence des gens qui le fournissent ou aux antécédents de la compagnie en cause.

[Text]

[Translation]

• 1640

You're a wise individual. You wouldn't want me as a representative of the Government of Canada or my officials to reward that kind of a situation. In fact, the exact opposite would occur. If that situation arose, the first people in the House of Commons who would be standing up objecting to the giving of a contract based on lowest price would be members of the opposition, because they would find that the individuals who received the contract were incompetent, couldn't do the work, couldn't deliver it on time.

If the hon. member is suggesting that I don't believe price is important—I do believe it to be important, I do believe it to be a high priority, I do believe it to be a very, very important principle. But surely, surely, when you're dealing with such massive numbers of contracts on a variety of goods and services and what have you, I cannot give you that unequivocal undertaking. It would be irresponsible of me to do that.

With regard to the differences between this particular administration and the previous administration, I would categorize them in three ways, which have to do with the goals I believe are important for this department, and particularly this aspect of my department. I want to ensure that the principle of integrity prevails in the system of government contracting. This means that the system must be open, it has to be transparent, it has to be efficient and it has to be fair in showing early and easy accessibility of contracting information.

That's why we tabled here today information pertaining to the open bidding system, which I suggested earlier—no one has picked up on it, but I think my department can do a much more effective job of informing parliamentarians and informing Canadians that the rules and regulations we have in place are not all doctored in the back rooms by political hacks and/or bureaucrats who serve those political hacks. That's not the case at all. We have an obligation there and in making sure that those rules we do develop are rules that are simple and straightforward and rules that Canadians understand.

Third, the big difference between the two governments, my government and the previous government, is in ensuring that those suppliers who believe the government has not lived up to its rules on procurement have an independent redress. I am not satisfied, as the Minister for Public Works and Government Services, if a supplier says to me—or to you or to any one of our colleagues, who then takes it to me—hey, Minister, I have been aggrieved under this particular process. We must have a mechanism whereby we can resolve those concerns and those disputes.

Sometimes those suppliers are right. We have to change that, and I want to make sure we have a quick and easy process there as well.

The Chairman: I'm sorry, but we're out of time. Mr. Murray, you have five minutes.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Thanks, Mr. Chairman.

M. Asselin: Est-ce la question ou la réponse qui a épuisé mon temps?

Vous êtes une personne intelligente. Vous ne voudriez certes pas que, représentant le Canada, mes fonctionnaires ou moi-même fonctionnions de cette façon. En fait, ce sera exactement le contraire. Dans un tel cas, ce sont les députés de l'opposition qui seraient les premiers, à la Chambre des communes, à prendre la parole pour s'opposer à l'adjudication des contrats au soumissionnaire le moins disant, car ces contrats seraient ainsi accordés à des soumissionnaires incompetents, incapables de réaliser le travail ou de fournir les services à temps.

Si l'honorable député veut laisser entendre que je n'accorde pas d'importance au prix... j'estime que le prix est important, qu'on doit lui accorder un degré de priorité élevé et qu'il s'agit d'un principe très important. Mais de toute évidence, quand il s'agit d'un nombre aussi important de contrats à l'égard de toutes sortes de produits et services, je ne suis pas en mesure de prendre auprès de vous des engagements sans équivoque. Ce serait irresponsable de ma part.

Quant aux différences entre cette administration-ci et la précédente, elles se classent en trois catégories liées aux objectifs que nous estimons importants pour notre ministère, surtout pour cet élément du ministère. Je veux m'assurer que le principe de l'intégrité l'emporte dans tout le système d'adjudication des contrats du gouvernement. Pour cela, ce système doit être ouvert, transparent et efficace, en plus d'être juste en offrant un accès opportun et facile à tous les renseignements nécessaires.

Voilà pourquoi nous avons déposé devant vous aujourd'hui des renseignements sur le système ouvert d'appels d'offres, comme je l'ai mentionné précédemment... personne n'a relevé la chose, mais mon ministère peut faire un bien meilleur travail pour ce qui est d'informer les parlementaires et les Canadiens sur le fait que les règles et les règlements qui existent ne sont pas concoctés en coulisse par des politiciens ou des bureaucrates à leur service. Ce n'est pas du tout le cas. Nous avons une obligation à cet égard et nous devons nous assurer que les règles que nous établissons sont simples, directes et compréhensibles pour tous les Canadiens.

Troisièmement, il y a une grande différence entre le gouvernement actuel et le gouvernement antérieur; en effet, les fournisseurs qui estiment que le gouvernement n'a pas respecté ses propres règles sur ces achats ont maintenant accès à un mécanisme autonome de contestation. À titre de ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, je ne saurais être satisfait si un fournisseur me disait—ou s'il vous disait à vous ou à un autre de vos collègues, qui me le rapporterait—qu'il a été lésé par le système. Il nous faut un mécanisme pour résoudre ces problèmes et ces différends.

Il arrive que ces fournisseurs aient raison. Il faut corriger cette situation, et je veux m'assurer que nous mettons en place un processus rapide et facile d'application là aussi.

Le président: Je suis désolé, mais votre temps est écoulé. Monsieur Murray, vous disposez de cinq minutes.

M. Murray (Lanark—Carleton): Merci, monsieur le président.

Mr. Asselin: Which part took all my time, the question or the answer?

[Texte]

The Chairman: It's 5:51 p.m. We have five minutes for each round. Mr. Murray is next.

Mr. Murray: Minister, I was interested in your comments about price and quality. I have to assume that your department does not procure goods for the House of Commons. That's done separately, isn't it? I've noticed that a lot of the equipment that's purchased for the House seems to be of poor quality. That's just an aside.

I also want to ask you about the question of service in the department, service to other departments. In the course of the amalgamation of DPW and DSS to form the government services department, you also picked up the Government Telecommunications Agency and the Translation Bureau from Secretary of State. It is my understanding that in the past GTA did not have the right to service all departments if those departments didn't want the services of GTA. I'm just wondering whether you could clarify for me how the system works now, whether departments can procure telecommunications systems on their own or whether they now have to go through GTA.

• 1645

Mr. Dingwall: There are several points.

With regard to the House of Commons, it purchases its goods and services under the auspices of the Board of Internal Economy. The government and the official opposition have representatives on that board and they set the policy as it relates to the purchasing practices.

I must say again that it's not an unusual practice. It happens in other jurisdictions throughout the world. In terms of the quality of the goods and the services, those questions are best put to the Speaker, who is the chairman of the Board of Internal Economy.

In terms of services to other departments, you mentioned GTIS and the Translation Bureau. If memory serves me right, GTIS is still an optional service that is open to the various government departments and agencies of the Government of Canada. There are 158 or 157 different agencies, and they have the option of utilizing them or not.

Second, you raised this, but you did not ask specifically about the Translation Bureau. This, if you notice our estimates, has been absorbed under Public Works and Government Services. As a result, there has been an increase in our estimates.

The Translation Bureau, which is probably one of the most exiting and dynamic organizations in the government, is in the process of becoming a special operating agency. I think there are tremendous opportunities for this particular organization. In the months and years ahead, Canadians will be very proud of this organization. It works domestically and internationally because of the reputation and quality of the translators. This involves not only French and English, but a multiplicity of languages have been recognized throughout the world. It's a real flagship for Canada. I think we ought to be extremely proud of it.

[Traduction]

Le président: Il est 17h51. Nous avons cinq minutes pour chaque ronde de questions. C'est maintenant le tour de M. Murray.

M. Murray: Monsieur le ministre, j'ai trouvé très intéressantes vos observations sur le prix et la qualité. Je suppose que votre ministère ne fournit pas de marchandises à la Chambre des communes. Cela se fait de façon séparée, n'est-ce pas? J'ai remarqué qu'une bonne partie du matériel acheté pour la Chambre des communes semble être de mauvaise qualité. C'était une parenthèse.

J'aimerais vous interroger sur les services de votre ministère, les services offerts à d'autres ministères. Lors de la fusion du MTP et du MAS, qui a formé le ministère des Services gouvernementaux, vous avez également hérité de l'Agence des télécommunications gouvernementales et du Bureau des traductions du Secrétariat d'État. Je crois savoir que, par le passé, l'ATG n'avait pas le droit de fournir ses services aux ministères contre leur gré. Pourriez-vous me dire comment le système fonctionne actuellement, si les ministères peuvent se procurer leur propre système de télécommunications ou s'ils doivent passer par l'ATG?

M. Dingwall: La réponse à votre question comporte plusieurs éléments.

Pour ce qui est de la Chambre des communes, c'est le Bureau de régie interne qui s'occupe des achats de biens et de services. Le parti au pouvoir et l'Opposition officielle sont représentés au sein du bureau, et c'est celui-ci qui établit la politique en matière d'achats.

Je tiens à souligner que cela n'a rien d'inhabituel. Cela se fait également ailleurs, dans d'autres pays. Quant à la qualité des produits et services, c'est au président de la Chambre qu'il faut en parler, car c'est lui qui préside le Bureau de régie interne.

Au niveau des services offerts à d'autres ministères, vous avez mentionné les SITG et le Bureau des traductions. Si je me rappelle bien, les ministères ne sont pas encore obligés de recourir aux SITG, mais ces services sont mis à la disposition des divers ministères et agences du gouvernement du Canada. Il y a environ 157 ou 158 organismes différents qui peuvent, à leur gré, se prévaloir de ces services.

Ensuite, vous avez mentionné le Bureau des traductions, sans poser de questions précises à son sujet. Si vous lisez notre budget des dépenses, vous constaterez que ce bureau a été annexé à Travaux publics et Services gouvernementaux et que, par conséquent, nous avons dû augmenter nos prévisions de dépenses.

Le Bureau des traductions, qui est sans doute l'une des organisations les plus intéressantes et les plus dynamiques de tout le gouvernement, est en cours de transformation. Il deviendra en effet un organisme de service spécial. Cet organisme a devant lui tout un monde de possibilités. Les Canadiens en seront très fiers dans les mois et les années à venir. S'il peut offrir ses services tant ici, au Canada, qu'ailleurs dans le monde, c'est grâce à la qualité et à la réputation de ses traducteurs. Ceux-ci ne traduisent pas seulement vers l'anglais ou vers le français, mais aussi dans toutes sortes d'autres langues dans lesquelles leur compétence est reconnue partout dans le monde. Cet organisme est un véritable porte-étendard pour le Canada, et nous devrions tous en être extrêmement fiers.

[Text]

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I have three points, so I will just present them all and the response may come accordingly.

The first one deals with the direction of the various departments under your ministry, Supply and Services. As I understand it, under the former government it took a more competitive role with the private sector. Inventory controls and office supplies in particular were being farmed out. The lowest prices possible were negotiated to compete with small office suppliers out in the ridings. I'm wondering if we're following that same direction.

The second thing is in terms of Public Works and the vision of PS 2000. The vision was to diversify from centralized Ottawa out to suburbia. This relocation would make it a great inconvenience for the private sector, for constituents as they came to the city to do business. I wonder again whether we are following that direction with the vision.

My third question regards the Supply and Services tendering process under the \$25,000. How do those from the private sector get their names on those lists for small business? I understand it's usually given to those who have had the practice of doing business with government, which is familiar with their work, and the business quite automatically goes to them rather than allowing new suppliers on the list.

Mr. Dingwall: Let's take the questions in reverse. With regard to the \$25,000, there is a true and significant benefit for the Government of Canada to move toward the open bidding system for contracts in excess of \$25,000. I want to make this point because I think it has relevancy for contracts below that. This no longer gives people the impression that rules and regulations have been made in the backroom and bureaucrats have concocted, in the darkness of night, to give a contract to a particular individual, or that politicians have given it to their political friends.

The open bidding system in my view helps to dissipate that perception. Second, the open bidding system is probably one of the fairest tools available to the different regions of the country, whether it be in Quebec, the Atlantic, the west or parts of Ontario, because everybody simultaneously will be able to get this information for the purposes of the electronic database we have.

• 1650

In a government, when you're dealing with a couple of hundred thousand contracts a year, you can't on each and every occasion go to an open bidding system. Items come up from time to time—emergency situations, situations in which the dollar value is very small, the essence of time is extremely important—for which we would have to limit that. The cap we put on that was \$25,000.

We are also piggy-backing, if you will, with regard to GATT and the North American Free Trade Agreement. Their numbers are a little higher, but we figure that the \$25,000 is probably one of the best ways to proceed. It protects and enhances opportunities for small and medium-sized businesses; it doesn't deter them.

[Translation]

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): J'ai trois questions à poser. Je vais vous les poser toutes ensemble, et vous y répondrez de la même façon, si vous le voulez bien.

La première porte sur l'orientation des divers services relevant de votre ministère, celui des Approvisionnements et Services. Si je comprends bien, sous le gouvernement précédent le ministère jouait davantage sur la concurrence dans le secteur privé. Les contrôles d'inventaire et les approvisionnements des bureaux, plus particulièrement, étaient donnés en sous-traitance. On négociait les plus bas prix possible, de façon à être en mesure de faire concurrence aux petits fournisseurs des circonscriptions. Je me demande si vous procédez toujours de cette façon.

Ma deuxième question porte sur la fonction publique et l'idéal de Fonction publique 2000. Cet idéal prévoyait une décentralisation de la fonction publique d'Ottawa vers les banlieues. Cette décentralisation porterait un dur coup au secteur privé, surtout aux entreprises qui sont venues s'établir en ville pour offrir leurs services. Je me demande, là encore, si l'on a conservé cette orientation.

Ma troisième question porte sur le processus d'appel d'offres appliqué à Approvisionnements et Services à l'égard des achats de moins de 25 000\$. Comment les petites entreprises du secteur privé peuvent-elles faire inscrire leur nom sur les listes? Je crois savoir que les contrats sont généralement accordés aux entreprises qui ont déjà travaillé pour le gouvernement, dont le gouvernement connaît le travail. Les contrats sont généralement octroyés automatiquement à ces entreprises plutôt qu'aux nouveaux fournisseurs inscrits sur la liste.

M. Dingwall: Je répondrai à vos questions en ordre inverse. Pour les contrats de plus de 25 000\$, il est très avantageux pour le gouvernement de procéder par appels d'offres ouverts. Je dis cela parce que c'est pertinent pour les contrats d'un montant inférieur. De cette façon, les gens n'ont plus l'impression que les règles sont établies en coulisses, que les bureaucrates accordent les contrats sous le manteau à l'une ou l'autre entreprise, ou que les politiques les octroient à leurs partisans.

À mon avis, le régime d'appel d'offres ouvert contribue à éliminer cette perception. Deuxièmement, le régime d'appel d'offres ouvert est sans doute l'un des outils les plus équitables pour toutes les régions du pays, que ce soit le Québec, l'Atlantique, l'Ouest ou les régions de l'Ontario, car ainsi l'information peut être transmise simultanément à tous aux fins de notre banque de données.

Au sein d'un gouvernement, lorsqu'on traite deux centaines de milliers de contrats par année, il n'est pas possible de toujours procéder par appels d'offres ouverts. Il y a des cas particuliers à l'occasion—des urgences, des contrats pour des sommes très faibles, des contrats qui doivent être réalisés très rapidement—pour lesquels il faut procéder autrement. La limite que nous nous sommes imposée est de 25 000\$.

Nous copions, d'une certaine façon, les dispositions prévues dans le GATT et dans l'Accord de libre-échange nord-américain. Dans ces accords, le chiffre est un peu plus élevé, mais nous avons pensé que 25 000\$ serait sans doute le seuil le plus facile à appliquer. Ce seuil protège les petites et moyennes entreprises et accroît les possibilités qui leur sont offertes au lieu de les écarter du processus.

[Texte]

How do we find out more about doing business with the federal government? We have offices across the country. Our offices would be happy to take the names of small businesses that may wish to get on various lists for a variety of the different goods and services they may have. Of course, we would have to describe their companies and their operations. That's contained in the package of the information I've given to all members.

On Public Service 2000, I didn't get your point. I didn't know if you were arguing against decentralization or whether you were arguing in favour of centralization under Public Service 2000.

Mrs. Brushett: I've had the public say to me that when they make their trips to Ottawa to do various business with various departments, they would find it very inconvenient to have to travel maybe 10 miles west, 10 miles north, to get to the various offices if it were decentralized, in suburbia, and that they would feel much more comfortable to maintain...and have access...and look at cost controlling there.

Mr. Dingwall: Again, Mr. Chairman, that is a very substantive issue. I don't know whether I'll have sufficient time, but it has to do with the whole idea of co-location, if you will, of government offices. Let's not kid ourselves, the Government of Canada is downsizing. We are letting public servants go. As a result of letting public servants go, office space, which is an important issue, particularly in this town, and where it's located become very, very important. I think we have to have a balanced approach. I don't want to do anything, particularly in the national capital, to erode the confidence of the economic core of this great city—really two cities, Hull and Ottawa. I think it is quite important for the country.

We might want to make certain that we have a balanced approach whereby we can maintain quality services at the best possible price. We'll be moving on that fairly prudently.

With regard to office supplies, no, we do not compete for private sector business. I think some information circulars distributed around the country suggest otherwise, but it's not true. On an exceptional basis—and I want to underline “on an exceptional basis”—I think we have sold to other levels of government at their request, but last year the type of service these circulars referred to represented less than one-tenth of 1% of the total business activity of the stocked items supply. It was roughly \$100,000, so it was rather meaningless in terms of the overall operations.

The Chairman: Thank you. I think we should wrap this up before the clock turns to 5 p.m. I'll take two very short questions from each of the opposition parties, if they're interested.

Mr. Epp: Mine is in fact very short.

One of the things I find challenging in this new position I have is ignoring \$50 million here or \$60 million here. Until now I've always considered that an amount of money worth looking at, but now we're looking at the bigger ones. One of the big ones I see on page 479 of the blue book is an increase in the rate of salaries and wages, which isn't much, but down a bit, “Professional and Special Services”—that's up 54%.

[Traduction]

Comment peut-on se renseigner sur la façon de faire affaire avec le gouvernement fédéral? Nous avons des bureaux dans tout le pays. Nos agents y seront heureux de recevoir les noms des petites entreprises qui souhaitent s'inscrire sur les diverses listes pour offrir leurs produits et services. Bien sûr, il faudra peut-être décrire ces entreprises et leurs opérations. Tout cela se trouve dans la trousse d'information que j'ai remise à tous les députés.

Du côté de Fonction publique 2000, je n'ai pas très bien compris votre question. Je n'ai pas compris si vous étiez pour ou contre la décentralisation préconisée dans Fonction publique 2000.

Mme Brushett: Certaines personnes m'ont dit que lorsqu'elles viendraient à Ottawa pour traiter avec divers ministères, elles seraient très incommodées d'avoir à se déplacer 10 milles à l'ouest, 10 milles au nord, etc., pour se rendre aux divers bureaux, si les ministères étaient décentralisés en banlieue. Ces personnes préféreraient que les choses demeurent comme elles le sont...continuer à avoir accès...y contrôler les coûts.

M. Dingwall: Monsieur le président, c'est une question très importante. Je ne sais pas si j'aurai suffisamment de temps, mais il s'agit du concept de colocation, si l'on veut, des bureaux du gouvernement. Ne nous leurrons pas, le gouvernement du Canada réduit ses effectifs. Nous laissons les fonctionnaires partir. Après leur départ, la question des locaux prend énormément d'importance, surtout ici, à Ottawa. À mon avis, nous devons procéder de façon équilibrée. Il faut éviter de prendre des mesures, surtout dans la capitale nationale, qui pourraient éroder la confiance du noyau économique de notre grande ville—il s'agit en fait de deux villes, Hull et Ottawa. C'est très important pour le pays.

Nous devons sans doute nous assurer de procéder de façon équilibrée de façon à conserver des services de qualité au meilleur prix possible. Nous devons nous montrer prudents.

Pour ce qui est des fournitures de bureau, nous ne faisons pas concurrence au secteur privé. On peut lire le contraire, je crois, dans certains bulletins d'information distribués au pays, mais c'est faux. À titre exceptionnel—et je tiens à souligner «à titre exceptionnel»—il nous est arrivé de vendre certaines choses à d'autres paliers de gouvernement, à leur demande. Mais, l'année dernière, le type de service dont on parle dans ces bulletins représentait moins de 0,1 p. 100 de toute l'activité commerciale de l'approvisionnement en article stockés. Le montant était d'environ 100 000\$, ce qui représente peu de chose comparativement à l'ensemble des opérations.

Le président: Merci. Nous devrions peut-être conclure la séance avant 17 heures. S'il le souhaite, chaque parti de l'opposition pourra poser deux brèves questions.

M. Epp: Ma question est très brève.

Dans ce nouveau poste que j'occupe, je trouve assez délicat de ne pas tenir compte de 50 millions de dollars à droite ou de 60 millions de dollars à gauche. Jusqu'à présent, j'avais toujours estimé qu'une telle somme était suffisante pour retenir l'attention, mais nous traitons maintenant de sommes bien plus grandes. Parmi les gros chiffres que je vois à la page 479 du livre bleu, il y a une augmentation de 54 p. 100 au titre des salaires et honoraires, à la rubrique «Services professionnels et spéciaux». Ce n'est pas énorme, mais c'est tout de même quelque chose.

[Text]

I would like to know what "Professional and Special Services" is and how we might explain such a large increase in the estimates there.

[Translation]

J'aimerais savoir ce que l'on entend par «Services professionnels et spéciaux», et pourquoi on trouve une augmentation aussi élevée de ce titre dans le budget des dépenses.

• 1655

Mr. Dingwall: First of all, as you can see, in terms of professional services we as a government are examining this at the present time. It was a promise the Prime Minister made in terms of the red book.

M. Dingwall: Vous constaterez tout d'abord que, comme l'avait promis le premier ministre dans le livre rouge, les services professionnels font actuellement l'objet d'un examen de la part du gouvernement.

Committee members can underline my error, but if memory serves me correctly I think the professional services of the Government of Canada totally was \$4.1 billion across the board. We are trying to reduce that.

Si j'ai bonne mémoire—les membres du comité voudront bien me reprendre si je me trompe—les services professionnels du gouvernement du Canada coûtent actuellement, dans leur ensemble, 4,1 milliards de dollars, somme que nous essayons de réduire.

In terms of Public Works and Government Services, from time to time we have to contract out to the private sector a variety of different things that have to be done in order to do assessments of various projects, in order to obtain better quality information, and in order to make our kinds of decisions.

En ce qui concerne les Travaux publics et les Services gouvernementaux, il nous arrive de devoir confier au secteur privé divers travaux qui doivent être faits afin d'évaluer des projets, d'obtenir une information de meilleure qualité et de prendre les décisions qui s'imposent.

So on the one hand I'm saying that the \$4.1 billion has to be reduced, and on the other hand I'm saying that there are times and occasions where one has to retain professional services in order to give the kind of quality analysis that we need in order to make those financial decisions. But on the overall point, the \$4.1 billion, we want to reduce that and reduce that substantially.

S'il est d'une part exact que nous nous sommes donné pour mission de réduire cette dépense de 4,1 milliards de dollars, il faut également reconnaître, d'autre part, qu'il y a des circonstances dans lesquelles il faut louer des services professionnels pour obtenir le genre d'analyses nécessaires à la prise de ces décisions d'ordre financier. Il n'en reste pas moins que nous nous proposons de réduire—et considérablement—cette dépense de 4,1 milliards de dollars.

Mme Guay: Monsieur le ministre, quelle est votre politique de location et d'achat d'immeubles fédéraux? On sait que vous allez rationaliser très bientôt dans tous vos ministères. J'aimerais savoir quelle sera votre politique de location et d'achat d'immeubles.

Mrs. Guay: Mr. Minister, what is your policy on purchase and leasing of federal buildings? I know that you intend to streamline very soon all your departments, and I would like to know what your plans are as far as purchase and leasing of buildings are concerned.

Mr. Dingwall: Again, another good question raised by my honourable colleague. The principle is and will be that we have to justify expenditures based on value for the taxpayer's dollar.

M. Dingwall: Encore une bonne question soulevée par mon honorable collègue. Nous serons guidés par la nécessité de justifier nos dépenses en nous basant sur la façon dont nous valorisons les deniers des contribuables, pour qu'ils en aient pour leur argent.

As I said to Mr. Epp and to others on a previous occasion, as the Minister of Public Works and Government Services, I react to the demands of other agencies and other departments. We try to make decisions on leasings on buildings, keeping a variety of different elements involved; one is cost, two is longevity, three is quality, and four is the actual need for the facility itself.

Comme je le disais à M. Epp et aux autres membres du comité lors d'une séance précédente, en tant que ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux je dois tenir compte des demandes des autres organismes et ministères. Nous essayons de prendre des décisions en matière de location d'immeubles en tenant compte de tout un jeu d'éléments, à savoir le coût, la longévité, la qualité et, en quatrième et dernier lieu, la réalité du besoin.

Of course, there are occasions when governments have to make decisions that they believe, for regional economic development reasons, would provide either a stimulus or maintain an economic activity in an area of the country that would be justifiable. So we would make those kinds of decisions based upon pretty sound business reasons of need, of cost, of quantity, and of requests by the various agencies and/or departments that would be seeking that kind of space, whether a new building or a leased space.

Il arrive, bien entendu, que les gouvernements aient à prendre des décisions en fonction du développement économique régional, décisions qui, d'après eux, serviraient de mesure incitative ou maintiendraient une activité économique justifiable pour une région. Ce genre de décisions reposent donc sur un ensemble solide de justifications économiques, à savoir le coût, la quantité et les demandes des divers organismes et ministères qui ont besoin de ce genre de locaux, qu'il s'agisse d'un immeuble neuf ou de location.

[Texte]

The Chairman: Mr. Minister, finally, I drew from earlier remarks of yours that you would go anywhere and to anyone to get the best possible deal for Canadian taxpayers. I was just wondering how far you would go with that, or how dogmatic you would be on that. Would you under every circumstance choose, say, the private sector even if it meant a significant number of job losses in the public sector?

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, I think the substance of the question would cause a great debate.

I think all of us, as elected representatives, have an obligation to get the best value for the taxpayer's dollar. But government can't stop. You can't stop governing. I mean, you can take a contract and say it costs x number of dollars, and then run around the country and find out if some person can give you one dollar less, and then you go to another province. If you tried to do that, government would come to its knees; you just couldn't operate.

The Chairman: So you can't be simplistic.

Mr. Dingwall: You can't be simplistic in terms of the quantity, the amount of money that is involved, the number of contracts, the kinds of goods and services. Yes, we'll be vigilant in terms of the principle of price and value for the taxpayer's dollar, but it can't be an open-ended process whereby no decisions can be made because of fear that at some day in the future we might have a business or a supplier who will provide us with a cost that was lower than the previous one who gave what we thought was a reasonable cost.

• 1700

Mr. Chairman, I want to add this. I don't like those members of Parliament and/or those persons in the media who sit back and second-guess, well after the fact, that you should have done this and you should have done this and you should have done that. In some instances it is justified but in many instances it is not, because government, just like the private sector, just like non-profit organizations, has to get on with the business of governing. You can't wait until every i is dotted on every occasion in order to consummate a contract that you believe is valuable to the taxpayers of the country.

The Chairman: Mr. Minister, I grew up on the prairies and I can tell you that watching a curling game behind the glass, I've yet to miss a shot. I've never missed a shot yet.

Thank you very much. It was very good of you to spend almost an hour and a half with us.

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, if I may ask a question of you and members? I am told that I'm wanted back — not by popular demand, I understand, but I'm wanted back on another occasion.

The Chairman: Oh, yes. *Au contraire*. There are two matters on which we could base invitation. One is CMHC, the other is Canada Post, and if there is some way that we can arrange separate appearances on those two subjects, we would be absolutely delighted. But we would be open to negotiation or discussion at least.

[Traduction]

Le président: D'après certaines de vos remarques, monsieur le ministre, je crois comprendre que pour obtenir l'affaire la plus avantageuse pour les contribuables canadiens, vous seriez disposé à vous adresser à n'importe qui et à aller n'importe où. Je me demandais simplement jusqu'où irait votre dogmatisme en la matière. Est-ce que vous vous adresseriez par exemple, quelles que soient les circonstances, au secteur privé, même si cela devait signifier la perte d'un grand nombre d'emplois dans le secteur public?

M. Dingwall: Monsieur le président, vous soulevez là une question qui risque de déclencher de fortes controverses.

En tant que représentants élus nous avons tous l'obligation de tirer le meilleur parti possible des deniers des contribuables, mais on ne peut pas s'arrêter pour autant de faire notre travail de gouvernement. J'entends par là que vous pourriez chercher à conclure un contrat à un certain prix, puis découvrir par la suite que vous pourriez l'avoir à meilleur compte avec un autre, et vous pourriez vous adresser à une autre province. Si vous vous lanciez dans ce genre d'entreprise la machine gouvernementale se bloquerait, ce serait la paralysie.

Le président: Il ne faut donc pas appliquer des idées simplistes.

M. Dingwall: Certainement pas pour les questions de quantités, de sommes en jeu, de nombre de contrats, de diverses catégories de biens et services. Nous nous montrerons certainement vigilants sur le principe du prix et de la valeur de l'argent des contribuables, mais nous ne pouvons pas nous laisser paralyser dans l'attente problématique d'un contrat qui pourrait être conclu à des conditions plus avantageuses pour nous que celui qui, à moment donné, nous paraissait offert à un coût raisonnable.

Il y a autre chose que j'aimerais ajouter, monsieur le président. Je n'apprécie guère les députés et les gens des médias qui se perdent en conjectures rétrospectives sur ce que nous aurions dû ou pu faire ou ne pas faire. Ce n'est certes pas toujours sans justification, mais encore convient-il de ne pas oublier que le gouvernement, au même titre que le secteur privé et les organisations à but non lucratif, doit avant tout se mêler de gouverner. Pour passer un contrat que vous jugez avantageux pour les contribuables canadiens vous ne pouvez pas vous éterniser à chaque occasion à vérifier que vous avez épuisé toutes les autres possibilités.

Le président: Monsieur le ministre, je suis un enfant des Prairies; j'ai suivi de derrière la vitre un grand nombre de parties de curling et, comme spectateur, je n'ai jamais manqué mon coup.

Merci d'être venu; vous êtes bien aimable de nous avoir consacré une heure et demie.

M. Dingwall: Monsieur le président, me permettez-vous de vous poser une question, à vous et aux membres du comité? On me dit que vous voudriez me revoir, non certes par acclamation, mais à une autre occasion.

Le président: Certainement. *On the contrary*. Il y a deux questions sur lesquelles nous voudrions vous entendre, l'une étant la SCHL, l'autre la Société canadienne des postes. Nous serions heureux si vous pouviez comparaître pour chacune de ces questions, mais nous sommes tout à fait disposés à en discuter.

*[Text]**[Translation]*

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, I just want to say to the committee I would try to be helpful in all your deliberations. As a minister of the Crown, I will try to make myself available, but I do have a fairly demanding schedule in the month of May and in the month of June, as well as the last week in April. I would be happy to come back at a reasonable period of time to discuss Canada Mortgage and Housing, which I know is of some interest to some members. If they find it to be of value, perhaps we can open up discussions on that. But I may have to miss a meeting or two in subsequent weeks and months.

The Chairman: Thank you very much. We understand. Thank you.

The meeting is adjourned.

M. Dingwall: Monsieur le président, je voulais simplement rappeler au comité que je ferai de mon mieux pour l'aider dans toutes ses délibérations. En tant que ministre de la Couronne, j'essayerai de vous accommoder, mais mon calendrier est assez chargé pour les mois de mai et de juin, ainsi que pour la dernière semaine d'avril. Je suis tout à fait disposé à revenir, si j'en trouve le temps, pour discuter de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, car je sais que certains d'entre vous s'intéressent à cette question. Si vous y tenez, nous pourrions donc en discuter, mais il se peut que les semaines et les mois à venir soient si chargés que je doive manquer une ou deux réunions.

Le président: Nous vous comprenons fort bien, et nous vous remercions.

La séance est levée.

APPENDIX "GOVO-1"

OPEN BIDDING SERVICE

The **purpose** of this document is to provide easy-to-locate answers to the following questions frequently asked by suppliers, contractors and constituents:

What is the Open Bidding Service?

1. What is the Open Bidding Service?
2. How do companies access the OBS?
3. Does the information in the OBS data base and in the *Government Business Opportunities* publication contain all the information I need to decide whether to buy the bid document?
4. What other information is available on the OBS?
5. With an average of 50 new opportunities and some 1,000 active opportunities, how can particular items be found?
6. Do companies need a computer and a modem to do business with PWGSC?
7. Will businesses without a personal computer be at a disadvantage?
8. Can the OBS electronically transmit the full text of a bid document?
9. Will this service work against local firms winning government construction and related contracts?
10. Does the OBS offer service in both official languages?
11. What are the advantages of this service over the previous way of doing business with the federal government?
12. Scanning the OBS and *Government Business Opportunities* requires time and resources that a small company may not have -- are there alternatives?
13. How do I find out about federal contracts valued below the OBS thresholds?

What costs are involved?

14. Does the OBS save tax dollars?
15. What are subscriber costs based on?
16. How much does the OBS cost?
17. How much does *Government Business Opportunities* cost?
18. What other costs are there?
19. How much is the government paying ISM for running the OBS?
20. Why should businesses pay for this service?

What is the agreement with ISM Corporation?

21. How was ISM selected to deliver the OBS?
22. Does this contract give ISM a monopoly?
23. Does the OBS user-pay concept contradict the government's policy of encouraging growth of small and medium-sized businesses?
24. Why has PWGSC issued only one contract to distribute procurement information?
25. Will other organizations (such as construction associations) distributing real property contracting information be put out of business by the OBS?

How do I find out more?

26. How do I subscribe to the OBS?
27. How do I subscribe to *Government Business Opportunities*?
28. How do I find out more about doing business with the federal government?

WHAT IS THE OPEN BIDDING SERVICE?

1. WHAT IS THE OPEN BIDDING SERVICE?

The OBS is a nationally accessible, electronic data base that gives Canadian businesses fast, equal access to information on government contracting opportunities.

As a key part of PWGSC's commitment to open and fair contracting, the OBS has created a new competitive environment in government procurement. The OBS's 19,000 subscribers tap into a multi-billion dollar market of public sector opportunities.

Most PWGSC bidding opportunities for goods and services valued at **over \$25,000** are advertised on the OBS, as well as construction, maintenance, architecture, engineering and leasing opportunities **over \$60,000**.

Other federal departments and the Alberta government also use the system to advertise procurement opportunities.

2. HOW DO COMPANIES ACCESS THE OBS?

For those with a computer and modem, on-line information is provided via an electronic bulletin board.

Those with only a fax machine and a telephone can subscribe to the *Government Business Opportunities* booklet, published and distributed 3 times a week, or to the OBS Bid Matching Service, which faxes information on opportunities that match a subscriber profile.

Government Business Opportunities subscribers and OBS Bid Matching Service subscribers can use the 1-800 OBS Bid Request Line to telephone and order documents.

3. DOES THE INFORMATION IN THE OBS DATA BASE AND IN THE *Government Business Opportunities* PUBLICATION CONTAIN ALL THE INFORMATION I NEED TO DECIDE WHETHER TO BUY THE BID DOCUMENT?

Yes, subscribers can find all of the information they need to decide whether to order a bid document, including a description of the requirement, quantities, closing date, customer department, points of delivery, and the application of key policies such as Canadian Content or NAFTA.

The OBS can also tell subscribers the names of other companies that have ordered bid documents enabling them to assess the competition or identify sub-contracting opportunities.

4. WHAT OTHER INFORMATION IS AVAILABLE ON THE OBS?

The *Standard Acquisition Conditions and Clauses* (SACC) Manual is available to subscribers to instantly check the standard conditions and clauses referenced in bid documents. A paper version of the SACC Manual is available from the Canada Communications Group for \$150 by calling (819) 956-4802.

Subscribers can view a list of all other companies who have ordered a particular bid document.

A comprehensive guide on the federal government's procurement process entitled *Let's Do Business*, offers information suppliers can use to market their goods and services more effectively. A free hard copy version of this guide is available from the Center for Client and Supplier Promotion by calling (819) 956-2103.

5. WITH AN AVERAGE OF 50 NEW OPPORTUNITIES A DAY, AND SOME 1,000 ACTIVE OPPORTUNITIES, HOW CAN PARTICULAR ITEMS BE FOUND?

Subscribers can type in a word, or a series of words, relating to their particular area of interest and the service searches the data base and returns with a list of matching opportunities. Similar searches can be carried out using a Goods and Services Identification Number (GSIN).

Subscribers can browse through opportunities grouped logically into categories by product and service. New opportunities appearing since the subscriber last logged on are flagged to minimize on-line time.

6. DO COMPANIES NEED A COMPUTER AND A MODEM TO DO BUSINESS WITH PWGSC?

No, companies can also find out about PWGSC opportunities by subscribing to the *Government Business Opportunities* publication and by subscribing to the OBS Bid Request Line to order bid documents by telephone.

Companies can also subscribe to the OBS Bid Matching Service which scans the data base against a profile of a company's capabilities and sends matches to the subscriber each weekday morning.

7. WILL BUSINESSES WITHOUT A PERSONAL COMPUTER BE AT A DISADVANTAGE?

Companies with a computer and modem will definitely have an advantage over those that do not have access to such equipment.

Using the OBS on-line service, firms have immediate access to opportunity notices the morning they are published. Bid documents can be ordered and be on their way within 4 hours. Subscribers have a choice of delivery method: fax, courier, or mail. In other words, OBS on-line users can have the bid document and begin preparing the bid within 1 day of reading the notice. This would allow a bid preparation window of 14 days, for a 15-day bidding period.

For subscribers who choose not to use the on-line service, information on contract opportunities is available in the *Government Business Opportunities* (GBO) booklet, which is published and distributed 3 times a week.

Businesses can use the OBS Bid Request Line to order documents for opportunities listed in the GBO. Allowing for printing delays, and for first class mail delivery, GBO users may not actually learn of the opportunity until 5 to 7 days after it appears on the OBS. Given 1 day to order and receive the document, GBO users have a bid preparation window of 7 to 9 days, for a 15-day bidding period.

Note, however, that for opportunities subject to GATT and NAFTA, the publication dates for OBS and GBO are always the same, reducing the disadvantage to GBO users to 3 to 4 days.

8. CAN THE OBS ELECTRONICALLY TRANSMIT THE FULL TEXT OF A BID DOCUMENT?

The OBS is capable of electronically transmitting the full text of a bid document for subscribers. However, PWGSC's internal contracting system is, at present, incapable of generating an electronic version of bid documents to feed the OBS.

A new system, called the Automated Buyer Environment, is currently being installed in PWGSC. Once fully operational, expected in mid-1995, PWGSC will be capable of providing the OBS with electronic bid documents.

Once this capability is in place, the cost of bid documents to OBS on-line subscribers will be dramatically reduced and they will be available, on-line, instantly.

9. WILL THIS SERVICE WORK AGAINST LOCAL FIRMS WINNING GOVERNMENT CONSTRUCTION AND RELATED CONTRACTS?

Although Open Bidding opportunities are advertised throughout Canada, local contractors will always have the advantages of lower mobilization costs, and familiarity with the region.

10. DOES THE OBS OFFER SERVICE IN BOTH OFFICIAL LANGUAGES?

All OBS services are offered in the subscriber's choice of official language.

A simple keystroke will change the OBS menus, commands, opportunity notices, and on-line help from one language to the other. Notices for international opportunities are provided in the language of the originating country, but the language for all menus and commands remains the choice of the user.

The subscription process, telephone hotline service, connection software, invoicing, and all user documentation are available in the language of choice.

Bid solicitation documents contain bilingual standard information and bilingual clause references. In some instances, documents may contain unilingual information. Information will be made available in the other language, on request to the PWGSC Procurement Officer. Product descriptions and literature provided by suppliers are provided in the language of origin only.

11. WHAT ARE THE ADVANTAGES OF THIS SERVICE OVER THE PREVIOUS WAY OF DOING BUSINESS WITH THE FEDERAL GOVERNMENT?

The OBS provides fair and open access to public sector procurement information for companies in every part of Canada. It is up to subscribers themselves, not the PWGSC contracting staff, to assess their capabilities against the Government's requirements and decide whether or not to compete.

Opportunities listed are updated daily.

The OBS brings together information on procurement opportunities throughout the federal government, and increasingly, provincial, and foreign procurement as well.

This initiative is a key step toward paperless procurement.

Costs are shifted from taxpayers to the companies that directly benefit from the service.

12. SCANNING THE OBS AND *Government Business Opportunities* REQUIRES TIME AND RESOURCES THAT A SMALL COMPANY MAY NOT HAVE -- ARE THERE ALTERNATIVES?

Yes, companies may subscribe to the OBS Bid Matching Service. The OBS will search through each weekday's new opportunities and match them against a profile defined by the subscriber. Matches are faxed each morning. The company can then determine whether the opportunity is relevant and order a bid document by telephone using the OBS Bid Request Line.

Some chambers of commerce and industry associations also offer bid matching services.

13. HOW DO I FIND OUT ABOUT FEDERAL CONTRACTS VALUED BELOW THE OBS THRESHOLDS?

For goods and services opportunities valued at **under \$25,000**, bidders are usually selected from source lists and invited to submit bids.

For construction, maintenance, architecture and engineering opportunities valued at **under \$60,000**, firms are invited to compete using one of two contractor's indexes for invited tenders: ACCORD for construction works, maintenance services, technical testing and inspection services; and SPEC, for architectural and engineering work.

For more information on how to compete for opportunities valued at less than the OBS thresholds, suppliers should contact their local PWGSC office (see list at page 12).

WHAT COSTS ARE INVOLVED?

14. DOES THE OBS SAVE TAX DOLLARS?

Yes. Canada-wide access to government business opportunities increases competition, resulting in better value for taxpayers' money.

The OBS is operated by a private sector company, ISM Information Systems Management Corporation (ISM), under contract to PWGSC. ISM recovers all the cost of operating the OBS from the users of the system. By having a private sector partner operate the OBS, the government saved an estimated \$1 Million in service start-up costs. A further \$1.5 Million/year is saved in printing and distributing bid documents.

An additional \$2 Million/year in advertising costs is being saved since PWGSC has stopped most newspaper advertising of contracting opportunities. This advertising is now on the OBS.

15. WHAT ARE SUBSCRIBER COSTS BASED ON?

Prices were set through a competitive process. ISM is contractually bound not to exceed the maximum prices set out in its contract with PWGSC.

The OBS recovers the cost of operating the electronic bulletin board, and printing and distributing bid documents from subscribers who order the documents.

Prices for on-line connect time are uniform for subscribers throughout Canada.

16. HOW MUCH DOES THE OBS COST?

OBS subscriber costs are as follows:

On-Line subscription	\$130/year	OR
Bid Request Line	\$ 37/year	OR
Bid Matching including the Bid Request Line	\$395/year	OR
Bid Matching including the On-Line subscription	\$488/year	OR
Bid Matching including the Bid Request Line for Construction, Architecture and Engineering	\$195/year	

PLUS

an additional pre-payment deposit account of \$100 which is drawn down to cover the costs of On-Line time (\$0.42/minute or \$25/hour) and bid documents ordered (average \$6.20/document).

The estimated annual cost to a small business for using the OBS On-Line service is \$342, plus tax, including the annual subscription fee, assuming an average weekly session time of 8 minutes and an annual average of 6 documents ordered.

17. HOW MUCH DOES GOVERNMENT BUSINESS OPPORTUNITIES PUBLICATION COST?

An annual subscription to *Government Business Opportunities* (GBO) is \$525. GBO subscribers who wish to order documents must subscribe to the OBS Bid Request Line at \$37/year, plus a \$100 pre-payment deposit.

Documents ordered through the OBS on-line and Bid Request Line services are priced according to a rate schedule established in the contract with ISM. Document costs range from roughly \$5 to \$55, depending on size and method of delivery.

18. WHAT OTHER COSTS ARE THERE?

The base technical requirement for OBS communication can be met with a 286 computer and modem. This equipment can be purchased for between \$600 and \$1,100, and can be used for other business applications. Telecommunications software is included with the OBS on-line subscription.

19. HOW MUCH IS THE GOVERNMENT PAYING ISM FOR RUNNING THE OBS?

There is no cost to the government for this contract. All costs are paid by subscribers.

20. WHY SHOULD BUSINESSES PAY FOR THIS SERVICE?

The OBS shifts costs from taxpayers to the companies that directly benefit from the service.

Charging companies a reasonable fee for bid documents is a fair way to share administrative costs with companies that have the opportunity to win government business. Printing and distribution of bid documents is expensive. A user-pay-service ensures that companies that request bid documents are serious about bidding.

WHAT IS THE AGREEMENT WITH ISM CORPORATION?

21. HOW WAS ISM SELECTED TO DELIVER THE OBS?

Through a nation-wide competition in 1992, PWGSC selected ISM Information Systems Management Corporation, of Regina, as the OBS service provider. Under licence to PWGSC, ISM distributes procurement information, and bidding and tender materials to subscribers.

The OBS Request for Proposal identified 68 "products" to be provided to subscribers. These included, for example, annual subscriptions, on-line access rates, and document charges. Bidders were requested to quote firm rates (for each of the 5 years of the contract) for each of the products. The contract was awarded to the compliant bidder, with the lowest aggregate rates. Subscriber costs are based on these pre-established rates.

22. DOES THIS CONTRACT GIVE ISM A MONOPOLY?

No. Under the contract ISM has neither exclusive control of the information on the OBS, nor does it have the power to set prices. Government continues to own and control the data base.

Companies wishing to do business have choices how to find out about opportunities. PWGSC distributes information electronically through the OBS on-line bulletin board, and in print in *Government Business Opportunities*. In addition, PWGSC encourages chambers of commerce and industry associations to provide value-added bid-matching services, using the OBS data base.

Equal and timely distribution of bid documents, and the related amendment material, continues to be the responsibility of governments using the service. The contract with ISM specifies prices, service levels and price structures for the duration of the contract, which is for 3 years with 2 option years.

23. DOES THE OBS USER-PAY CONCEPT CONTRADICT THE GOVERNMENT'S POLICY OF ENCOURAGING GROWTH OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES?

No. OBS services promote business growth by making more Canadian companies, regardless of size and location, aware of an increasing number of opportunities to bid for government contracts. The cost for those services is small compared to the benefits. Those using the service get fast, equal access to a \$5 Billion federal government market.

By using the OBS to knock on doors, small and medium-sized firms no longer need to be located close to a PWGSC office to find out about government opportunities. Marketing costs for time, travel, and accommodation can be reduced.

By using the consolidated lists of firms who have requested a bid document, small and medium-sized businesses can identify sub-contracting opportunities.

24. WHY HAS PWGSC ISSUED ONLY ONE CONTRACT TO DISTRIBUTE PROCUREMENT INFORMATION?

In developing the OBS Request for Proposal (RFP), PWGSC consulted extensively with industry over a two-year period. Industry opinion was that the electronic service was a critical part of the overall OBS service, and that fragmenting the service would seriously impair the financial viability of any one firm to provide the base service requirements.

Having a single OBS service provider also yields other benefits:

- subscribers across Canada pay the same to use the service;
- government controls the quality of service; and,
- government avoids the cost of generating and tracking procurement information for multiple service providers.

25. WILL OTHER ORGANIZATIONS (SUCH AS CONSTRUCTION ASSOCIATIONS) DISTRIBUTING REAL PROPERTY CONTRACTING INFORMATION BE PUT OUT OF BUSINESS BY THE OBS?

There are several organizations throughout Canada in the business of assembling PWGSC real property and other public tender notices from newspapers and other sources and distributing them to subscribers.

PWGSC permits these organizations to reproduce and resell summary information on construction, architecture and engineering contracting opportunities from the OBS data base. These organizations pay a reasonable, cost-based fee to ISM for down load of this data.

Subscribers to these bid information services must still order and pay for bid documents from the OBS Bid Request Line.

HOW DO I FIND OUT MORE?

26. HOW DO I SUBSCRIBE TO THE OPEN BIDDING SERVICE?

To subscribe to the OBS:

- call 1-800-361-4637 from anywhere in Canada; or
- call 737-3374 from the National Capital Region.

27. HOW DO I SUBSCRIBE TO *Government Business Opportunities*?

To subscribe to *Government Business Opportunities*:

- call (819) 956-4802;
- facsimile your request to (819) 994-1498; or,
- call (819) 956-4800 for credit card service.

28. HOW DO I FIND OUT MORE ABOUT DOING BUSINESS WITH THE FEDERAL GOVERNMENT?

Call your local PWGSC office (list on page 12):

- to obtain an information kit on doing business with the federal government;
or,
- to find out about upcoming Supplier Promotion Seminars.

Regional contacts are as follows:

**CENTRE FOR CLIENT AND SUPPLIER
PROMOTION**
(including
the NCR)

David Henley
(819)956-2103
Fax: (819)953-1057

ATLANTIC

Nova Scotia Region

Margaret Ingraham
(902)426-8791
Fax: (902)426-8808

**New Brunswick and
P.E.I. Region**

Charlotte Drisdelle
(506)851-2307
Fax: (506)851-6759

Nfld. Region

Bob Smith
(709)772-0184
Fax: (709)772-2932

QUEBEC

**Eastern Quebec
Region**

Danielle Gagnon
(418)648-3248
Fax: (418)648-2209

**Western Quebec
Region**

Claude Martel
(514)496-2202
Fax: (514)283-5708

ONTARIO

Ontario Region

Marg Costea
(905)670-6212
Fax: (905)676-3375

WESTERN

Manitoba Region

Donna Smith
(204)983-8226
Fax: (204)983-7796

**Saskatchewan
Region**

Darlene Chuka
(306)780-7390
Fax: (306)780-7242

Alberta/NWT Region

Lorna Hoey-Jones
(403)495-2004
Fax: (403)495-5702

PACIFIC

**Client Service
Centre - Vancouver**

Carla McEachern
(604)666-1098
Fax: (604)666-3063

**Client Service
Centre - Victoria**

Gayle McDonald
(604)480-2515
Jean Gratham
(604)480-2514
Fax: (604)363-3573

APPENDICE «GOVO-1»

LE SERVICE DES INVITATIONS OUVERTES À SOUMISSIONNER

Le présent document a pour but de vous permettre de trouver facilement les réponses aux questions suivantes souvent posées par les fournisseurs, les entrepreneurs et les commettants:

Qu'est-ce que le Service des Invitations ouvertes à soumissionner?

1. Qu'est-ce que le Service des invitations ouvertes à soumissionner?
2. Comment les entreprises ont-elles accès au SIOS?
3. La base de données du SIOS et le répertoire *Marchés publics* contiennent-ils tous les renseignements dont j'ai besoin pour décider d'acheter ou non les documents de soumission?
4. Quels autres renseignements puis-je obtenir du SIOS?
5. Comment trouver un article particulier lorsque 50 nouveaux projets de marchés s'ajoutent chaque jour aux quelque 1000 projets encore actifs?
6. Les entreprises doivent-elles disposer d'un ordinateur et d'un modem pour faire affaire avec TPSGC?
7. Les entreprises qui n'ont pas d'ordinateur personnel seront-elles désavantagées?
8. Est-il possible d'obtenir le texte intégral du document de soumission par l'entremise du SIOS?
9. Ce service diminuera-t-il les chances que des entreprises locales se voient adjudger des marchés de construction ou d'autres marchés publics connexes?
10. Les services du SIOS sont-ils offerts dans les deux langues officielles?
11. Pour ce qui est de faire affaire avec le gouvernement fédéral, quels avantages présente ce service par rapport à l'ancienne méthode?
12. Effectuer des recherches dans la base de données du SIOS ou dans le répertoire *Marchés publics* demande du temps et des ressources dont ne disposent pas les petites entreprises. Y a-t-il d'autres solutions?
13. Comment puis-je me renseigner sur les marchés publics dont la valeur est inférieure aux seuils fixés pour le SIOS?

Quel en est le coût?

14. Le SIOS permet-il de réaliser des économies?
15. Comment sont calculés les frais facturés aux abonnés?
16. Combien coûte le SIOS?
17. Combien coûte l'abonnement à *Marchés publics*?
18. Quels sont les autres coûts?
19. Combien le gouvernement paie-t-il la société ISM pour exploiter le SIOS?
20. Pourquoi les entreprises devraient-elles payer pour ce service?

Quel genre d'entente le gouvernement a-t-il conclu avec la société ISM?

21. De quelle façon ISM a-t-elle été sélectionnée pour assurer la prestation du SIOS?
22. Ce contrat accorde-t-il un monopole à la société ISM?
23. Le concept de l'utilisateur-payeur du SIOS n'est-il pas en contradiction avec la politique gouvernementale visant à encourager la croissance des petites et moyennes entreprises?
24. Pourquoi TPSGC n'a-t-il attribué qu'un seul contrat pour la diffusion des données sur les projets de marchés?
25. D'autres organismes (comme les associations de construction) chargés de la diffusion des données sur les marchés d'immobilier seront-ils forcés à mettre fin à leurs activités à cause du SIOS?

Où s'adresser pour de plus amples renseignements?

26. Comment puis-je m'abonner au Service des invitations ouvertes à soumissionner?
27. Comment puis-je m'abonner au répertoire *Marchés publics*?
28. Où me renseigner davantage sur la façon de faire affaire avec l'administration fédérale?

QU'EST-CE QUE LE SERVICE DES INVITATIONS OUVERTES À SOUMISSIONNER?

1. QU'EST-CE QUE LE SERVICE DES INVITATIONS OUVERTES À SOUMISSIONNER?

Le SIOS (Service des invitations ouvertes à soumissionner) est une base de données électronique grâce à laquelle les entreprises, partout au Canada, peuvent avoir accès rapidement et de façon uniforme à des renseignements sur les projets de marchés du gouvernement.

Comme élément clé de l'engagement de TPSGC à faire du processus de passation de marchés un processus transparent et équitable, le SIOS a créé un nouvel environnement concurrentiel pour le secteur des marchés publics. Les 19 000 abonnés du SIOS ont accès à un bassin de marchés publics valant des milliers de dollars.

La majorité des projets de marchés de TPSGC portant sur des biens et des services de plus de 25 000 \$ sont annoncés par l'intermédiaire du SIOS, comme le sont les marchés de construction, d'entretien, d'architecture, de génie et de location de plus de 60 000 \$.

D'autres ministères de l'administration fédérale ainsi que le gouvernement d'Alberta se servent du SIOS pour annoncer leurs projets de marchés.

2. COMMENT LES ENTREPRISES ONT-ELLES ACCÈS AU SIOS?

Les entreprises qui possèdent un ordinateur et un modem reçoivent l'information transmise en direct par l'entremise d'un babillard électronique.

Les entreprises équipées uniquement d'un télécopieur et d'un téléphone peuvent s'abonner au répertoire *Marchés publics*, publié et distribué trois fois par semaine, ou au Service de jumelage des soumissions du SIOS pour que leur soient transmises par télécopieur les données sur les projets correspondant à leur profil d'abonné.

Les abonnés de *Marchés publics* et du Service de jumelage des soumissions du SIOS n'ont qu'à composer le numéro 1-800 de la Ligne de commande de documents de soumission du SIOS pour obtenir les documents nécessaires.

3. LA BASE DE DONNÉES DU SIOS ET LE RÉPERTOIRE MARCHÉS PUBLICS CONTIENNENT-ILS TOUS LES RENSEIGNEMENTS DONT J'AI BESOIN POUR DÉCIDER DE COMMANDER OU NON LES DOCUMENTS DE SOUMISSION?

Oui, les abonnés peuvent y trouver tous les renseignements dont ils ont besoin pour décider de commander ou non un document de soumission, notamment une description du besoin, les quantités, la date de clôture, le nom du ministère client, les points de livraison ainsi que les principales politiques applicables, comme le Contenu canadien ou l'ALÉNA.

Le SIOS permet également aux abonnés de savoir quelles autres entreprises ont commandé des documents de soumission et donc de mieux évaluer la concurrence ou de trouver des projets de sous-traitance.

4. QUELS AUTRES RENSEIGNEMENTS PEUT-ON OBTENIR PAR L'INTERMÉDIAIRE DU SIOS?

Les abonnés du SIOS ont accès au Guide des clauses et conditions uniformisées d'achat et peuvent vérifier sur-le-champ les clauses et conditions uniformisées auxquelles renvoie les documents de soumission. On peut se procurer une version imprimée de ce guide pour 150 \$ en appelant le Groupe Communication Canada au (819) 956-4802.

Les abonnés peuvent appeler à l'écran la liste de toutes les autres entreprises qui ont commandé un document de soumission donné.

Un document détaillé sur le processus des marchés publics, intitulé *Faisons affaire*, renferme des renseignements utiles pour le fournisseur désireux de commercialiser plus efficacement ses biens et services. On peut en obtenir une copie imprimée gratuitement en s'adressant au Centre de promotion des clients et des fournisseurs au (819) 956-2103.

5. COMMENT TROUVER UN ARTICLE PARTICULIER LORSQUE 50 NOUVEAUX PROJETS DE MARCHÉS S'AJOUTENT CHAQUE JOUR AUX QUELQUE 1000 PROJETS ENCORE ACTIFS?

Les abonnés peuvent taper un seul mot ou une série de mots reliés au domaine particulier qui les intéresse et le SIOS leur fournira une liste de projets de marchés dans ce domaine après avoir effectué une recherche dans la base de données. Les abonnés peuvent également effectuer des recherches du même genre en se servant du numéro d'identification des biens et des services (NIBS).

Les abonnés peuvent consulter des projets regroupés par catégorie de produits et de services. Les nouveaux projets de marchés publiés depuis la dernière consultation du système par l'abonné sont mis en évidence pour réduire le temps de recherche.

6. LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES DISPOSER D'UN ORDINATEUR ET D'UN MODEM POUR FAIRE AFFAIRE AVEC TPSGC?

Non, les entreprises peuvent également s'abonner au répertoire *Marchés publics* pour s'informer des projets de marchés de TPSGC et s'abonner au service de la Ligne de commande de documents de soumission du SIOS pour commander par téléphone des documents de soumission.

Les entreprises peuvent aussi s'abonner au Service de jumelage des soumissions du SIOS qui consulte chaque matin de la semaine la base de données à la recherche de projets correspondant au profil d'entreprises et envoie, à l'abonné, les projets qui correspondent à son type d'entreprise.

7. LES ENTREPRISES QUI NE DISPOSENT PAS D'UN ORDINATEUR PERSONNEL SERONT-ELLES DÉSAVANTAGÉES?

Les entreprises qui se dotent d'un ordinateur et d'un modem bénéficieront certainement d'un avantage sur les autres.

Grâce au service en direct du SIOS, les entreprises accèdent directement aux avis de marchés le matin même de leur publication. Les documents de soumission peuvent être commandés et envoyés dans un délai de 4 heures. Les abonnés ont également le choix des méthodes de transmission: télécopieur, service de messagerie ou service postal. Autrement dit, les utilisateurs en direct du SIOS peuvent avoir en main le document de soumission et commencer à préparer leur soumission dans les 24 heures après avoir lu l'avis, ce qui leur donne 14 jours pour préparer une soumission lorsque la période de présentation des soumissions est de 15 jours.

Les fournisseurs qui décident de ne pas utiliser le service en direct peuvent obtenir des renseignements sur les projets de marchés dans le répertoire *Marchés publics*, publié et distribué trois fois par semaine.

Les entreprises peuvent commander des documents portant sur les marchés annoncés dans *Marchés publics* en se servant de la Ligne de commande de documents de soumission du SIOS. Si l'on compte le temps nécessaire pour la livraison du courrier de première classe, il se peut que les utilisateurs de *Marchés publics* ne soient pas mis au courant de l'avis de marché avant cinq à sept jours après sa diffusion au SIOS. De plus, si l'on compte un jour pour la commande et la livraison du document, les utilisateurs de *Marchés publics* disposent de 7 à 9 jours pour préparer leur soumission lorsque la période de présentation des soumissions est de 15 jours.

Il est à noter toutefois que, dans le cas des marchés assujettis à l'accord du GATT ou à l'ALÉNA, les avis sont publiés à la même date au SIOS et dans *Marchés publics*, ce qui réduit de 3 à 4 jours le handicap des utilisateurs du répertoire *Marchés publics*.

8. EST-IL POSSIBLE D'OBTENIR LE TEXTE INTÉGRAL DU DOCUMENT DE SOUMISSION PAR L'ENTREMISE DU SIOS?

Le SIOS est en mesure de transmettre à l'abonné, par voie électronique, le texte intégral du document de soumission. Toutefois, il est impossible, à l'heure actuelle, de produire, à partir du système interne d'attribution des marchés de TPSGC, une version électronique des documents de soumission pour le SIOS.

On a entrepris la mise en place, à TPSGC, d'un nouveau système portant le nom d'Environnement automatisé pour les acheteurs. Une fois ce système entièrement opérationnel, au milieu de 1995 selon les prévisions, TPSGC sera capable de fournir des documents de soumission électroniques au SIOS.

Ceci entraînera une réduction marquée du coût des documents de soumission pour les abonnés au service en direct du SIOS qui pourront se les procurer en direct, instantanément.

9. CE SERVICE DIMINUERA-T-IL LES CHANCES QUE DES ENTREPRISES LOCALES SE VOIENT ADJUGER DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION OU D'AUTRES MARCHÉS PUBLICS CONNEXES?

Les avis de marchés qui font l'objet d'invitations ouvertes à soumissionner sont annoncés partout au Canada, mais les entrepreneurs locaux bénéficieront toujours de l'avantage que présentent des coûts de démarrage moins élevés et une bonne connaissance de la région.

10. LES SERVICES DU SIOS SONT-ILS OFFERTS DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES?

Tous les services du SIOS sont offerts aux abonnés dans la langue officielle de leur choix.

Il suffit d'une commande au clavier pour changer la langue des menus, des commandes, des avis de marchés et des fonctions d'aide en direct. Par contre, les avis de marchés internationaux sont affichés dans la langue du pays d'origine, mais la langue des menus et des commandes demeure à la discrétion de l'utilisateur.

Le service d'abonnement, le service de dépannage téléphonique, le logiciel de branchement, la facturation et toute la documentation à l'intention des utilisateurs, tout est offert dans les deux langues, au choix de l'utilisateur.

Les documents d'invitation à soumissionner renferment des renseignements généraux dans les deux langues et des renvois à des clauses bilingues. Il peut arriver qu'ils contiennent des renseignements unilingues, auquel cas l'utilisateur peut demander à l'agent des achats de TPSGC de les lui fournir dans la langue de son choix. Les descriptions de produits et la documentation des fournisseurs sont fournis dans la langue d'origine seulement.

11. POUR CE QUI EST DE FAIRE AFFAIRE AVEC LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, QUELS AVANTAGES PRÉSENTE CE SERVICE PAR RAPPORT À L'ANCIENNE MÉTHODE?

Le SIOS permet aux entreprises de tout le pays d'avoir un accès équitable et direct aux renseignements sur les marchés publics. Ce sont les abonnés eux-mêmes, et non le personnel des achats de TPSGC, qui évaluent leur capacité de satisfaire aux besoins du gouvernement et qui décident de soumissionner ou non un marché.

Les avis de marchés sont mis à jour quotidiennement.

Le SIOS offre un guichet unique pour tous les renseignements qui touchent les projets de marchés publics et un nombre croissant de marchés provinciaux et étrangers.

Le SIOS représente un grand pas vers un processus d'achat entièrement informatisé.

Les coûts ne sont plus assumés par les contribuables, mais par les entreprises qui bénéficient directement du service.

12. EFFECTUER DES RECHERCHES DANS LA BASE DE DONNÉES DU SIOS OU DANS LE RÉPERTOIRE MARCHÉS PUBLICS DEMANDE DU TEMPS ET DES RESSOURCES DONT NE DISPOSENT PAS LES PETITES ENTREPRISES. Y A-T-IL D'AUTRES SOLUTIONS?

Oui, les entreprises peuvent s'abonner au Service de jumelage des soumissions du SIOS. Le SIOS parcourt la liste des nouveaux projets de marchés diffusés chaque jour de la semaine pour les jumeler à un profil établi par l'abonné. Chaque matin, les abonnés reçoivent par télécopieur les projets de marchés qui correspondent au profil de leur entreprise. Ils peuvent ainsi décider si le projet est pertinent et commander le document de soumission par téléphone en utilisant la Ligne de commande de documents de soumission du SIOS.

Un certain nombre de chambres de commerce et d'associations industrielles offrent également des services de jumelage de soumissions.

13. COMMENT PUIS-JE ME RENSEIGNER SUR LES MARCHÉS PUBLICS DONT LA VALEUR EST INFÉRIEURE AUX SEUILS FIXÉS POUR LE SIOS?

Dans le cas de marchés de biens et de services de moins de 25 000 \$, des fournisseurs choisis à partir d'une liste de fournisseurs sont invités à présenter des soumissions.

Dans le cas de marchés de construction, d'entretien, d'architecture et de génie, dont la valeur est inférieure à 60 000 \$, les entreprises inscrites dans deux répertoires d'entrepreneurs sont invitées à soumissionner : dans le cas des travaux de construction, des services d'entretien, des services d'essai et d'inspection techniques, on se sert du répertoire ACCORD et, dans le cas des travaux d'architecture et de génie, du répertoire SPEC.

Pour obtenir plus d'information sur la façon de soumissionner des marchés de valeur inférieure aux seuils fixés pour le SIOS, les fournisseurs sont priés de communiquer avec le bureau local de TPSGC (voir la liste débutant à la page 12).

QUEL EN EST LE COÛT?

14. LE SIOS PERMET-IL DE RÉALISER DES ÉCONOMIES?

Oui. Les fournisseurs de toutes les régions du Canada peuvent profiter des occasions de marchés offertes par le gouvernement, ce qui a pour effet d'augmenter la compétitivité et par conséquent, de tirer le meilleur parti possible de l'argent des contribuables.

Le SIOS est exploité par une société privée, ISM Information Systems Management Corporation (ISM), aux termes d'un contrat conclu avec TPSGC. ISM recouvre tous les frais d'exploitation auprès des utilisateurs du système. Ainsi, le gouvernement a économisé environ 1 million de dollars en frais de démarrage. De plus, il économise 1,5 million de dollars par année en frais d'impression et de distribution des documents de soumission.

Le gouvernement économise également 2 millions de dollars par année en frais de publicité, TPSGC ayant cessé d'annoncer dans les journaux la plupart des possibilités d'affaires, ces dernières étant maintenant publiées par l'entremise du SIOS.

15. COMMENT SONT CALCULÉS LES FRAIS FACTURÉS AUX ABONNÉS?

Les prix ont été fixés selon un processus concurrentiel. La société ISM est tenue de ne pas dépasser les prix établis dans le contrat qu'elle a conclu avec TPSGC.

Les abonnés doivent payer des frais pour consulter le tableau d'affichage électronique, ainsi que pour l'impression et la distribution des documents qu'ils commandent, ce qui permet de récupérer les coûts d'opération du SIOS.

Les prix pour la consultation en direct sont les mêmes pour les abonnés de toutes les régions du Canada.

16. COMBIEN COÛTE LE SIOS?

Les coûts d'abonnement au SIOS sont les suivants :

abonnement au service en direct	130 \$ par année	OU
Ligne de commande de documents de soumission	37 \$ par année	OU
service de jumelage des soumissions, y compris la Ligne de commande de documents de soumission	395 \$ par année	OU
service de jumelage des soumissions, y compris l'abonnement au service en direct	488 \$ par année	OU
service de jumelage des soumissions, y compris la Ligne de commande de documents de soumission dans les domaines de la construction, de l'architecture et de l'ingénierie	195 \$ par année	

PLUS

un dépôt de 100 \$ pour l'établissement d'un compte de paiement anticipé, à partir duquel sont prélevés le temps de consultation en direct (0,42 \$ la minute ou 25 \$ l'heure) et le coût des documents de soumission commandés (en moyenne, 6,20 \$ pour chaque document).

Pour utiliser le service en direct du SIOS, une petite entreprise doit déboursier environ 342 \$, plus taxes; ce montant comprend les frais d'abonnement annuel, basés sur un temps d'utilisation de 8 minutes par semaine et une commande moyenne de 6 documents par année.

17. COMBIEN COÛTE L'ABONNEMENT À MARCHÉS PUBLICS?

L'abonnement annuel à *Marchés publics* coûte 525 \$. Les abonnés à *Marchés publics* qui désirent commander des documents doivent souscrire à la Ligne de commande de documents de soumission, qui coûte 37 \$ par année, plus un dépôt de 100 \$ pour l'établissement d'un compte de paiement anticipé.

Les documents commandés directement par l'entremise du SIOS et de la Ligne de commande de documents de soumission sont facturés selon le barème de coûts établi dans le contrat conclu avec la société ISM. Le prix des documents varie de 5 \$ à 55 \$, selon la taille du document et la méthode de livraison utilisée.

18. QUELS SONT LES AUTRES COÛTS?

Un ordinateur 286 et un modem suffisent pour accéder au SIOS. Ce matériel de base peut coûter de 600 \$ à 1 100 \$, et peut également servir à d'autres applications commerciales. Le logiciel de communication est inclus dans le prix de l'abonnement au SIOS.

19. COMBIEN LE GOUVERNEMENT PAIE-T-IL À LA SOCIÉTÉ ISM POUR EXPLOITER LE SIOS?

Le gouvernement ne paie absolument rien. Tous les frais sont payés par les abonnés.

20. POURQUOI LES ENTREPRISES DEVRAIENT-ELLES PAYER POUR CE SERVICE?

Ce ne sont pas les contribuables, mais les sociétés qui bénéficient directement du SIOS qui en supportent les coûts.

La facturation de frais raisonnables aux sociétés qui commandent des documents de soumission constitue une méthode équitable de partage des frais d'administration avec les sociétés qui ont ainsi la chance d'obtenir un contrat du gouvernement. L'impression et la distribution de documents coûtent cher. L'application du principe payeur-utilisateur est une façon de veiller à ce que les sociétés qui commandent des documents de soumission sont réellement intéressées par les contrats.

QUEL GENRE D'ENTENTE LE GOUVERNEMENT A-T-IL CONCLU AVEC LA SOCIÉTÉ ISM?

21. DE QUELLE FAÇON ISM A-T-ELLE ÉTÉ SÉLECTIONNÉE POUR ASSURER L'EXPLOITATION DU SIOS?

Les services de la société ISM Information Systems Management Corporation, de Regina, ont été retenus par TPSGC à la suite d'un appel d'offres public lancé à l'échelle nationale en 1992. Sous licence de TPSGC, la société ISM diffuse aux abonnés du SIOS de l'information sur les achats publics ainsi que des documents de soumission et d'appel d'offres.

La demande de propositions relative au SIOS identifiait 68 «produits» devant être fournis aux abonnés. Les soumissionnaires étaient invités à indiquer notamment les frais d'abonnement annuel, le tarif de liaison en direct et les frais liés à la production des documents. Des prix fermes devaient être fournis (pour chacune des cinq années du contrat) pour chacun de ces produits. Le contrat a été attribué à l'entrepreneur qui a présenté la soumission acceptable la plus basse, tous prix confondus. Les frais d'abonnement sont établis en fonction de ces tarifs préétablis.

22. CE CONTRAT ACCORDE-T-IL UN MONOPOLE À LA SOCIÉTÉ ISM?

Non. Aux termes du contrat, ISM n'a ni le contrôle exclusif de l'information diffusée par l'entremise du SIOS, ni le pouvoir de fixer les prix. Le gouvernement continue à être propriétaire de la base de données et à en assurer l'administration.

Les entrepreneurs qui désirent faire affaire avec le gouvernement peuvent recourir à différents moyens pour être informés des projets de marchés du gouvernement. TPSGC diffuse ces renseignements par voie électronique, au moyen du babillard électronique du SIOS et par l'entremise de la revue *Marchés publics*. De plus, TPSGC encourage les chambres de commerce et les associations d'industries à utiliser la base de données du SIOS pour offrir au gouvernement des services à valeur ajoutée grâce au jumelage des soumissions.

La distribution uniforme et rapide des documents de demande de soumissions, et des modifications connexes, continue à être la responsabilité des gouvernements qui utilisent le service. Le contrat passé avec ISM précise les prix, les niveaux de service et les structures de prix pour la durée du contrat, laquelle est de trois ans avec possibilité de renouvellement de deux ans.

23. LE CONCEPT DE L'UTILISATEUR-PAYEUR DU SIOS N'EST-IL PAS EN CONTRADICTION AVEC LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE VISANT À ENCOURAGER LA CROISSANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES?

Non. Les services du SIOS favorisent la croissance des entreprises en permettant à un plus grand nombre d'entreprises canadiennes -- peu importe leur importance ou leur lieu d'affaires -- d'avoir des possibilités sans cesse croissantes de soumissionner des marchés du gouvernement. Le coût de ces services est faible par rapport aux avantages qui en découlent. Ceux qui ont recours à ce service ont un accès rapide et équitable à un marché de 5 milliards de dollars d'achats du gouvernement.

En utilisant le SIOS pour solliciter des contrats, les petites et les moyennes entreprises n'ont plus besoin d'être représentées à Ottawa pour avoir accès aux projets de marchés du gouvernement. Elles peuvent ainsi réduire leurs frais de marketing, de déplacement, et d'hébergement.

En consultant les listes des entreprises ayant commandé des documents de soumission, les petites et moyennes entreprises peuvent déterminer les possibilités de sous-traitance.

24. POURQUOI TPSGC N'A-T-IL ATTRIBUÉ QU'UN SEUL CONTRAT DE DIFFUSION DES DONNÉES SUR LES PROJETS DE MARCHÉS?

Au cours des deux années qu'a duré le processus d'élaboration de la demande de propositions (DP) relative au SIOS, TPSGC a consulté abondamment le secteur privé. Ce dernier était d'avis que le service électronique représentait une constituante importante du SIOS et que le fait de le fragmenter pourrait sérieusement compromettre la viabilité financière de toute entreprise désireuse de fournir les services de base exigés aux termes de la DP.

Le recours à un diffuseur unique comporte également d'autres avantages :

- le tarif d'abonnement est le même pour tous les abonnés, où qu'ils soient au Canada;
- le gouvernement peut contrôler la qualité du service;
- le gouvernement n'a pas à faire face aux dépenses qu'entraîneraient la transmission de l'information à plusieurs fournisseurs et les opérations de suivi y afférentes.

25. LES AUTRES ORGANISMES (TELS QUE LES ASSOCIATIONS DE CONSTRUCTION) QUI DIFFUSENT DES RENSEIGNEMENTS SUR LES PROJETS DE MARCHÉS DU GOUVERNEMENT DANS LE DOMAINE IMMOBILIER DEVRONT-ILS CESSER LEURS ACTIVITÉS?

Il existe au Canada plusieurs organismes qui s'occupent de regrouper les appels d'offres publics publiés par TPSGC, dans les journaux ou ailleurs, relativement à des projets immobiliers ou à d'autres projets, et de les distribuer à leurs abonnés.

TPSGC permet à ces organismes de reproduire et de revendre les renseignements sur les projets de marchés dans le domaine de la construction et des services d'architecture et de génie contenus dans la base de données du SIOS. Pour avoir accès à ces données, les organismes concernés doivent payer à la société ISM des frais de base raisonnables.

Les abonnés de ces services de renseignements sur les soumissions doivent cependant utiliser le Service de commande de documents de soumission du SIOS pour obtenir les documents de soumission et payer ces derniers.

OÙ S'ADRESSER POUR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS?

26. COMMENT PUIS-JE M'ABONNER AU SERVICE DES INVITATIONS OUVERTES À SOUMISSIONNER?

Pour s'abonner au SIOS, il suffit :

- de composer le 1-800-361-4637 (n'importe où au Canada); ou
- de composer le 737-3374 (dans la région de la Capitale nationale).

27. COMMENT PUIS-JE M'ABONNER À LA PUBLICATION *Marchés publics*?

On peut s'abonner à *Marchés publics* de diverses façons :

- par téléphone, en composant le (819) 956-4802;
- par télécopieur (819) 994-1498); ou
- par téléphone, en composant le (819) 956-4800, si vous désirez utiliser une carte de crédit.

28. COMMENT ME RENSEIGNER D'AVANTAGE SUR LA FAÇON DE FAIRE AFFAIRE AVEC L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE?

Communiquez avec l'un des bureaux locaux de TPSGC, dont la liste figure à la page 12) :

- pour commander les pochettes d'information sur les façons de faire affaire avec l'administration fédérale; ou
- pour vous renseigner sur les prochains colloques de promotion des fournisseurs.

Voici la liste des points de contact régionaux :

**CENTRE DE PROMOTION DES CLIENTS
ET DES FOURNISSEURS
(incluant la RCN)**

David Henley
(819)956-2103
Téléc.:(819)953-1057

ATLANTIQUE

**Région de la
Nouvelle-Écosse**

Margaret Ingraham
(902)426-8791
Téléc.:(902)426-8808

**Région du
Nouveau-Brunswick
et de l'Î.-P.-É.**

Charlotte Drisdelle
(506)851-2307
Téléc.:(506)851-6759

**Région de
Terre-Neuve**

Bob Smith
(709)772-0184
Téléc.:(709)772-2932

QUÉBEC

**Région de l'est
du Québec**

Danielle Gagnon
(418)648-3248
Téléc.:(418)648-2209

**Région de l'ouest
du Québec**

Claude Martel
(514)496-2202
Téléc.:(514)283-5708

ONTARIO

Région de l'Ontario

Marg Costea
(905)670-6212
Téléc.:(905)676-3375

OUEST

Région du Manitoba

Donna Smith
(204)983-8226
Téléc.:(204)983-7796

**Région de la
Saskatchewan**

Darlene Chuka
(306)780-7390
Téléc.:(306)780-7242

**Région de
l'Alberta et
des T.-N.-O.**

Lorna Hoey-Jones
(403)495-2004
Téléc.:(403)495-5702

PACIFIQUE

**Centre de services
à la clientèle
Vancouver**

Carla McEachern
(604)666-1098
Téléc.:(604)666-3063

**Centre de services
à la clientèle
Victoria**

Gayle McDonald
(604)480-2515
Jean Grahame
(604)480-2514
Téléc.:(604)363-3573

MAIL  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste—lettre

**K1A 0S9
Ottawa**

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESS

TÉMOIN

From Public Works and Government Services Canada:

Mr. Ranald Quail, Deputy Minister.

De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada:

M. Ranald Quail, sous-ministre.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 6

Tuesday, April 19, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 6

Le mardi 19 avril 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Orders 110 and 111, an examination of the Order in Council Appointment of Jocelyne Bourgon as Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet

CONCERNANT:

Conformément aux articles 110 et 111 du Règlement, examen de la nomination par décret de Jocelyne Bourgon en tant que Greffier du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Daphne Jennings
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 19, 1994
(8)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:34 o'clock p.m. this day, in Room 308, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard and Raymond Lavigne.

Acting Members present: Marlene Catterall for Ian Murray; Deborah Grey for Daphne Jennings.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: From the Queen's Privy Council for Canada: Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet.

Pursuant to Standing Orders 110 and 111, the Committee proceeded to the review of the Order in Council appointment of Jocelyne Bourgon as Clerk of the Privy Council of Canada and Secretary to the Cabinet. Sessional paper no. 8540-351-4B (referred on Wednesday, March 23rd, 1994 pursuant to Standing Order 32(6)).

The witness made a statement and answered questions.

On a motion of Eugène Bellemare, it was agreed that Ken Epp replace Daphne Jennings as member of the Sub-Committee on Agenda and Procedure.

At 4:52 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 19 AVRIL 1994
(8)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 34, dans la salle 308 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne.

Membres suppléants présents: Marlene Catterall pour Ian Murray; Deborah Grey pour Daphne Jennings.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: Du Conseil privé de la Reine pour le Canada: Jocelyne Bourgon, greffier du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet.

Conformément aux articles 110 et 111 du Règlement, le Comité examine la nomination par décret de Jocelyne Bourgon au poste de greffier du Conseil privé du Canada et secrétaire du Cabinet. Document parlementaire n° 8540-351-4B (renvoyé d'office le mercredi 23 mars 1994, en application du paragraphe 32(6)).

La témoin fait un exposé et répond aux questions.

Sur motion de Eugène Bellemare, il est convenu que Ken Epp remplace Daphne Jennings au Sous-comité du programme et de la procédure.

À 16 h 52, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, April 19, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 19 avril 1994

• 1532

The Chairman: I would like to bring this meeting to order. Seeing we have a quorum, we can proceed.

First of all, on behalf of my colleagues on this standing committee, Ms Bourgon, I'd like to welcome you here today. I offer you our most sincere congratulations on your recent appointment.

We take note that you are the first woman to be named Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet. That certainly is a position of great distinction and responsibility. I'm sure all my colleagues would want me to wish you well and best of luck in your new and heavy responsibilities. We'll certainly want you to succeed.

I understand you'll be giving us a short statement. Then we'll proceed to questions. We understand that we have you for an hour. We'll try to make the best of it. You may proceed.

• 1535

Ms Jocelyne Bourgon (Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet): Thank you, Mr. Chairman. I will try to be as brief as I can.

I thought I should start immediately by dealing with some of the points that have been raised recently in the press so that we have an opportunity of establishing the facts. If time permits and you allow me, I would also like to mention some of the challenges that the Public Service of Canada is going to face as well, which is a way of initiating a discussion with you.

To get the record straight, number one, *j'ai un diplôme d'études collégiales en sciences de la santé du Cégep de Hull*. I never try to translate that, Mr. Chairman, because I never quite know how to translate it.

For those who are not familiar with that system, *le système d'éducation du Québec*, I would say that it is equivalent to grades 13 and 14. Would that be correct?

Deuxièmement, I have a bachelor's degree in science, with a major in biology. Let me try to deal with the confusion about which university. I studied at the University of Montreal, and I'm quite proud of it. I did my final exam at the University of Ottawa, which finally issued my degree.

On the question of the master's degree, I have completed a year and a half of a two-year program. Or, to be very precise, 48 credits for a program that is based on 60 credits—80%.

The list of my academic credentials have always been part of my official file with the Public Service of Canada, including the list of all courses, the credits, including the marks. When I had to review the file recently, I was pleased I had good marks, because otherwise it could be embarrassing.

Le président: Je déclare la séance ouverte. Comme le quorum est atteint, nous pouvons commencer.

Premièrement, au nom de mes collègues de ce comité permanent, je vous souhaite la bienvenue, madame Bourgon. Je vous offre nos plus sincères félicitations pour votre récente nomination.

Nous remarquons que vous êtes la première greffière du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet. C'est un poste d'une grande distinction et qui comporte de lourdes responsabilités. Je suis sûr que tous mes collègues voudront que je vous exprime leurs meilleurs vœux dans vos nouvelles et lourdes responsabilités. Nous vous souhaitons beaucoup de succès.

On me dit que vous allez faire une courte déclaration. Puis, nous passerons aux questions. Il semble que vous pouvez nous consacrer une heure. Nous essaierons d'en profiter au maximum. Vous pouvez commencer.

Mme Jocelyne Bourgon (greffière du Conseil privé de la Reine pour le Canada et Secrétaire du Cabinet): Merci, monsieur le président. J'essaierai d'être aussi brève que possible.

J'ai pensé régler d'emblée certaines questions qui ont été soulevées récemment dans la presse afin de rétablir les faits. Si le temps me le permet et avec votre permission, j'aimerais aussi mentionner certains défis que la fonction publique du Canada devra relever, ce qui sera une façon d'entamer la discussion avec vous.

Mettons les choses au point. Premièrement, j'ai un diplôme d'études collégiales en sciences de la santé du Cégep de Hull. Je ne traduis jamais cela, monsieur le président, car je ne suis jamais tout à fait sûre comment le dire en anglais.

Pour ceux qui ne connaissent pas le système d'éducation du Québec, cela équivaut à la 13^e et 14^e années de scolarité. Est-ce exact?

Deuxièmement, j'ai un baccalauréat en sciences, avec spécialisation en biologie. Permettez-moi d'essayer de dissiper la confusion au sujet de l'université dont je suis diplômée. J'ai étudié à l'Université de Montréal, et j'en suis très fière. J'ai passé mon examen final à l'Université d'Ottawa dont je suis diplômée.

Au sujet de la maîtrise. J'ai terminé un an et demi d'un programme de deux ans. Ou, pour être très précise, j'ai obtenu 48 crédits pour un programme qui en requiert 60, soit 80 p. 100.

Le résumé de mes études a toujours fait partie de mon dossier officiel à la fonction publique du Canada, y compris la liste de tous les cours que j'ai suivis, et les crédits que j'ai obtenus et mes résultats. Lorsque j'ai dû examiner mon dossier récemment, j'étais contente d'avoir obtenu de bonnes notes, car autrement j'aurais été gênée.

[Texte]

Now, that's for the facts. That's for the background.

On February 24, the Prime Minister announced my appointment and released a communiqué, which was submitted to me in advance of its release. I approved the text and this text is accurate.

Since the first article last Friday about the confusion on the degrees, I have started to work with the public service to review what I call the official file. All employees in the Public Service of Canada have a massive amount of paper trail supporting every step, their promotions, their appraisals every year and so on. So far we have found the documentation to be accurate. We are at the same time reviewing other kinds of documents that do not have official status, such as communiqués and press releases, and we have found errors in these documents.

The example is June 17, 1991. There was a communiqué that was not accurate. Now, it is important to note that the practice was not to submit communiqués, press releases, those kinds of documents for the review and approval of deputy ministers or heads of agencies.

My main concern is to make sure that we don't have to deal with confusions of this kind in the future. It is in no one's interest. It is not in the interest of the public service.

Ce n'est certainement pas dans l'intérêt des gens qui sont affectés par quelque confusion que ce soit. Personne n'a intérêt à ce genre de confusion. On ne nomme pas les sous-ministres sur la base de leur formation académique d'il y a 20 ans, mais sur la base de leur capacité à gérer les institutions publiques.

So what we will do is make sure that from now on every communiqué is formally approved by the person concerned, DM and head of agencies, and I mean formally.

Number two, we will try to review past communiqués about past appointments, to see if there is any need to rectify or make any adjustment.

Mr. Chairman, this is on the first point.

On the second point, the public service is going to go through a period of very major changes, and that is the result of a number of factors both well beyond our borders and within the country as well.

Parmi les facteurs qui vont changer le rôle du gouvernement à l'avenir, pour n'en mentionner que quelques-uns au cas où certains d'entre vous pourraient être intéressés à poursuivre la discussion sur ces choses, je mentionnerais le phénomène de globalisation qui fait en sorte que les gouvernements sont à la fois trop grands et trop petits; trop grands pour avoir une sensibilité fine aux besoins individuels et trop petits pour être capables d'influencer de façon systématique ce qui se passe à l'échelle plus globale.

Il y a également l'émergence des questions horizontales. Prenons un exemple, celui des dossiers environnementaux qui ne s'insèrent pas facilement à l'intérieur de boîtes bien définies de responsabilités, de frontières ou de rôles individuels. Dans le domaine des enjeux horizontaux, il faut apprendre à travailler ensemble, en collaboration.

[Traduction]

Voilà pour les faits. Voilà pour les renseignements de base.

Le 24 février, le premier ministre a annoncé ma nomination et a publié un communiqué, qui m'avait été soumis auparavant. J'en ai approuvé le texte qui est exact.

Depuis le premier article paru vendredi dernier, faisant état de la confusion au sujet de mes diplômes, j'ai commencé, avec l'aide de la fonction publique, à examiner ce que j'appelle le dossier officiel. Tous les employés de la fonction publique du Canada ont un dossier qui contient un tas de papiers pour documenter chaque étape de leur carrière, leurs promotions, leurs évaluations de rendement annuelles, etc. Jusqu'à présent, nous avons constaté que les documents sont exacts. En même temps, nous examinons d'autres genres de documents qui n'ont rien d'officiel, comme des communiqués et nous avons trouvé des erreurs dans ces documents.

Prenons comme exemple le 17 juin 1991. Un communiqué a été publié ce jour-là qui n'était pas exact. Or, il importe de noter qu'il n'était pas d'usage de soumettre les communiqués et les documents de ce genre aux sous-ministres ou aux directeurs d'organismes pour qu'ils les examinent et les approuvent avant leur publication.

Ma principale préoccupation est de m'assurer que ce genre de confusion ne se reproduira pas à l'avenir. Ce n'est dans l'intérêt de personne. Ce n'est pas dans l'intérêt de la fonction publique.

It is certainly not in the interest of those who are affected by some kind of confusion. This type of confusion is in no one's interest. Deputy ministers are not appointed on the basis of their academic achievements of 20 years ago but for their ability to manage public institutions.

Alors nous allons nous assurer qu'à l'avenir tout communiqué sera officiellement approuvé par l'intéressé, qu'il s'agisse d'un sous-ministre ou d'un directeur d'organisme et j'insiste sur le mot officiellement.

Deuxièmement, nous allons essayer d'examiner les communiqués déjà publiés au sujet de nominations antérieures, pour voir s'il y a lieu de les corriger ou de les adapter.

Monsieur le président, voilà pour le premier point.

Sur le deuxième point, maintenant, la fonction publique traverse une période de changements profonds qui sont le résultat d'un certain nombre de facteurs tant à l'intérieur de nos frontières qu'à l'extérieur du pays.

Among the factors that will change the governments role in the future, to mention only a few in case some of you might be interested in pursuing the discussion on these points, I would mention globalization which means that governments are at once too large and too small; too large to be really sensitive to individual needs and too small to be able to influence systematically what is happening on a more global level.

There is also the emergence of horizontal questions. Let's take the example of environmental issues that do not fit neatly within well defined responsibilities, borders or individual roles. When dealing with horizontal challenges, we must learn to work together, in cooperation.

[Text]

[Translation]

• 1540

Il y a aussi l'émergence de grands partenariats. Les partenaires possèdent tous des éléments de solution, mais aucun n'a de monopole pour amener des solutions. Il faut donc découvrir et renforcer les modes de fonctionnement de partenariat de la Fonction publique.

Among the heavy trends that are going to influence the public sector, I could mention as well the contraction that has been taking place for 10 years in the overall role of the public sector in the society. This is not a uniquely Canadian phenomenon. It's happening in the U.K., France, Australia, and New Zealand.

All in all, we will have our very significant share of challenges in the years to come, and we have to find a way of managing the transformation of the public sector in a manner that builds respect and pride in the role of the public sector and allows the involvement of the employees of the public sector as well as their clients.

So there's a long list of challenges ahead, but let's see which ones would be of interest to the members of the committee in terms of what we could pursue in our discussion today.

The Chairman: Thank you very much. We appreciate that.

We have about 55 minutes to entertain questions, and we'll start with the official opposition for eight minutes.

Mme Guay (Laurentides): Bonjour, madame Bourgon, et bienvenue à notre Comité. Il est très important de signaler que c'est la première fois qu'une femme occupe le poste de fonctionnaire numéro 1 de l'État canadien. Pour nous, du Bloc Québécois, il est très important que les femmes puissent avoir une place dans la Haute fonction publique.

J'aimerais aussi souligner certains faits saillants de votre carrière. Ce n'est peut-être pas tout le monde qui les connaît, mais nous nous sommes bien renseignés et nous sommes enchantés par cela. Vous avez été le bras droit de M. Joe Clark alors qu'il était ministre des Affaires intergouvernementales. Vous avez été étroitement associée aux propositions fédérales de M. Clark, *Bâtir ensemble le Canada*. Vous avez été secrétaire du Bureau des relations fédérales-provinciales de 1991 à 1993. Si je me trompe, vous me corrigerez. Vous avez même défendu, à titre de fonctionnaire, les positions gouvernementales devant le Comité mixte spécial sur le renouvellement du Canada, positions qui ont été qualifiées de fédéralisme dominateur par M. Bourassa. Vous avez également été l'un des principaux architectes de l'Accord de Charlottetown, qui a été rejeté par l'ensemble de la population du Québec et du Canada.

Madame Bourgon, puisque le gouvernement proposait une plus grande autonomie aux provinces dans plusieurs secteurs de juridiction provinciale, entre autres dans l'Accord de Charlottetown, estimez-vous toujours que les provinces sont les mieux placées pour s'occuper de la formation de la main-d'oeuvre?

Mme Bourgon: Charlottetown, c'est comme une page d'histoire qui ne pourra pas se réécrire. Chaque étape de négociations constitutionnelles a sa dynamique propre. Charlottetown essayait d'amener un équilibre entre la revue et la modernisation et la division des pouvoirs, qui tient compte du point que vous venez de mentionner, la modernisation des grandes institutions, c'est-à-dire la Chambre des communes et le Sénat, et la définition et la modernisation de tout le chapitre ayant trait à la place des autochtones dans la société canadienne.

As well, major partnerships are emerging. All the partners have possible solutions, but none of them have a monopoly in terms of bringing about solutions. So we have to discover and strengthen ways of operating in partnership within the Public Service.

Parmi les tendances importantes qui auront une influence sur le secteur public, je pourrais aussi mentionner que depuis dix ans le rôle global du secteur public au sein de la société est moins étendu. Ce phénomène n'est pas uniquement canadien. On le retrouve au Royaume-Uni, en France, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

En général, nous allons avoir notre bonne part de défis à relever dans les années à venir, et nous allons devoir trouver un moyen pour gérer la transformation du secteur public d'une manière qui suscite le respect et la fierté pour le rôle du secteur public et qui permette la participation des employés du secteur public ainsi que celle de leurs clients.

Alors, les défis seront nombreux à l'avenir, mais voyons quels défis intéresseront les membres du comité aux fins de notre discussion d'aujourd'hui.

Le président: Merci beaucoup. Nous vous en savons gré.

Nous avons environ 55 minutes pour les questions, et nous allons commencer par l'opposition officielle, pour huit minutes.

Mrs. Guay (Laurentides): Good afternoon, Mrs. Bourgon, and welcome to our Committee. I think it's very important to point out that for the first time, a woman has been named the Canadian government's top public servant. We in the Bloc Québécois feel it is very important for women to have a place in the upper echelons of the Public Service.

I would also like to mention certain highlights of your career. Perhaps not everyone is aware of them, but we have done our research, and we are impressed. You were Joe Clark's right hand woman when he was the minister responsible for Intergovernmental Affairs. You were closely linked to Mr. Clark's federal proposals, *Shaping Canada's Future*. From 1991 to 1993, you served as Secretary of the Office of Federal-Provincial Relations. If I am mistaken about any of these facts, please correct me. As an official, you even defended the government's positions before the Special Joint Committee on a Renewed Canada, positions which Mr. Bourassa called "domineering federalism". You were also one of the main architects of the Charlottetown Accord, which was rejected by the entire population of Quebec and of Canada.

Mrs. Bourgon, given that the government was suggesting greater autonomy for the provinces in several areas of provincial jurisdiction, and this was provided for in the Charlottetown Accord, for example, do you still think that the provinces are in the best position to handle manpower training?

Ms Bourgon: The Charlottetown Accord is like a page of history that cannot be rewritten. Each stage of constitutional negotiations has its own dynamics. During Charlottetown, we were trying to strike a balance between the review and modernization and division of powers, taking into account the point you just mentioned, as well as the modernization of major institutions (The House of Commons and the Senate), and the definition and modernization of the role of native peoples within Canadian society.

[Texte]

[Traduction]

Dans toute grande négociation, les partenaires recherchent fortement un point d'équilibre. Une fois ce point d'équilibre est atteint, il est fragile et, une fois qu'il est dépassé, il ne revient plus.

D'une certaine façon, on devra chercher un nouveau point d'équilibre pour la formation de la main-d'oeuvre et pour toute autre question. Cet équilibre-là va devoir tenir compte de l'ensemble des partenaires dans des circonstances particulières à ce moment-là.

Je ne réponds pas directement à votre question, mais j'essaie de faire le lien avec Charlottetown.

Mme Guay: J'aurais apprécié une réponse claire. Je pense que vous êtes très consciente qu'au Québec, nous avons déjà toutes les bases pour contrôler notre formation de la main-d'oeuvre et nous en occuper sainement et fièrement. On a des chevauchements et des dédoublements qui coûtent une fortune aux deux paliers de gouvernement. J'aurais vraiment aimé que vous nous disiez ce que vous en pensez.

Mme Bourgon: Il y a des questions auxquelles il n'est pas facile de répondre par un oui ou un non. Ce n'est pas parce qu'on ne veut pas répondre par un oui ou par un non. Je disais tout à l'heure qu'il y avait des dossiers horizontaux dans lesquels on va de plus en plus découvrir l'interdépendance des partenaires. Je pense que c'est également vrai dans le domaine des juridictions.

• 1545

Pour vous exprimer le plus clairement possible le fond de ma pensée sur la question que vous avez soulevée, je dirai qu'on a parfois tendance à voir les juridictions comme étant des compartiments étanches. Ce n'est pas le cas.

Les paliers de gouvernement fédéral, provincial et municipal n'ont pas l'avantage d'avoir des compartiments aussi étanches, et eux aussi, comme bien d'autres, doivent apprendre à travailler ensemble. La façon dont ils le font doit être basée sur la qualité du service à leur clientèle et l'efficacité des services qu'ils rendent. À partir de cela, ils doivent s'inspirer de la Constitution qui leur donne leur base de responsabilités, mais ne leur dit pas comment travailler ensemble tous les jours. C'est la volonté des hommes et des femmes politiques qui détermine cela. C'est ce que je peux vous dire de plus précis.

Mme Guay: Vous allez sûrement avoir un grand rôle à jouer dans ce dossier-là, madame Bourgon, dans un avenir rapproché.

Puisque vous avez déjà reconnu qu'il faut réduire les chevauchements et les dédoublements, est-ce que vous ne considérez pas illogique que le gouvernement fédéral aille de l'avant unilatéralement, sans consulter les provinces, avec des programmes concernant les compétences exclusives des provinces, comme l'a fait la semaine dernière le ministre du Développement des ressources humaines dans le secteur de l'éducation?

Mme Bourgon: Cela fait également partie de la signification d'une juridiction. Il y a une différence. Encore là, vous allez trouver que je ne vous aide pas beaucoup en répondant à votre question ou que je ne suis pas suffisamment claire. Il y a une différence, du moins en termes constitutionnels, entre l'éducation et la formation de la main-d'oeuvre.

In all major negotiations, the partners strive to strike a balance. Once this balance has been attained, it is fragile, and once we go beyond this balance, it doesn't come back.

In a way, we will have to find a new balance for manpower training and for all other issues. This balance will have to take into account all the partners, in the particular circumstances of the day.

I'm not answering your question directly, but I am trying to make a link with Charlottetown.

Mrs. Guay: I would have appreciated a clear response. I think that you are quite aware that in Quebec, we already have everything we need to handle our own manpower training, effectively and proudly. The overlap and duplication in this are costing a fortune to both levels of government. I would have really liked to have your comments on that.

Ms Bourgon: It's not easy to say yes or no to some questions. It's not because I don't want to answer that categorically. I was saying a few moments ago that when it comes to certain horizontal issues, partners are more and more interdependent. I think that also holds true in the area of federal-provincial jurisdictions.

In order to give you my thoughts as clearly as possible on the issue you raised, I'll say that sometimes we tend to perceive jurisdictions as air-tight compartments, but that's not the case.

The federal, provincial and municipal levels of government don't have the advantage of having such air-tight compartments, and they too have to learn how to work together, as do many other players. The way they cooperate has to be based on the quality of service to their clients and the efficiency of the services they offer. On that basis, they have to look to the Constitution, which sets out their various responsibilities, but which does not tell them how to work together from day to day. That is determined by the good will of politicians. That's as specific as I can be.

Mrs. Guay: Ms Bourgon, I'm sure you'll have a major role to play in that particular area, in the near future.

Since you've already acknowledged that overlap and duplication have to be reduced, don't you think that it makes no sense for the federal government to go ahead unilaterally, without consulting the provinces, with programs in areas of exclusive provincial jurisdiction, as the minister for Human Resource Development did last week in the area of education?

Ms Bourgon: That too is part of the meaning of jurisdiction. There is a difference. Once again, I think you'll find that I'm not helping you very much by answering your question or that I'm not clear enough. But there is a difference, at least in constitutional terms, between education and manpower training.

[Text]

Dans votre question, vous dites: voilà un programme d'éducation. Je veux simplement porter à votre attention qu'il y a une autre façon de voir ce programme-là. Il peut être perçu comme étant relié à la responsabilité du gouvernement du Canada de s'acquitter de son mandat général d'assurer le bien-être économique des citoyens du pays.

Évidemment, si on veut en faire une question de juridiction, on le peut, mais il y a toujours plus d'une façon de voir ces questions. C'est un point sur lequel on doit tous être prudents. Il y a toujours moyen de prendre un angle de discussion qui facilite les solutions. C'est peut-être l'occasion qu'on a manquée quand on a parlé de l'aspect constitutionnel.

Mme Guay: À titre de première fonctionnaire de la Fonction publique fédérale, avez-vous reçu un mandat du premier ministre en matière constitutionnelle ou en matière de relations fédérales-provinciales? Si oui, dans quel domaine?

Mme Bourgon: Vous comprendrez que je ne peux faire état de conversations privées avec le premier ministre, mais je peux tout de même me rendre assez près de votre question.

Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a trois grands rôles. Le premier est d'être le sous-ministre du premier ministre. Le deuxième est d'appuyer le fonctionnement du Cabinet et d'aider tous les ministres et donc, dans ce contexte-là, d'aider le ministre responsable des relations fédérales-provinciales. Le troisième est d'être le leader de la Fonction publique.

On a amorcé une discussion sur l'ensemble des aspects, mais à ce stade-ci, il serait prématuré de dire qu'il y a des mandats précis.

Mme Guay: Est-ce que vous prévoyez quand même la remise sur pied d'un Bureau des relations fédérales-provinciales?

Mme Bourgon: C'est une bonne question. J'aimerais avoir la chance d'y réfléchir un peu plus, car je ne suis en poste que depuis 18 ou 19 jours, et de conseiller le premier ministre là-dessus. Je vous avoue qu'à priori, je suis préoccupée par le fait qu'on a un ministre qui a un mandat très large et qui n'a pas le service d'une bureaucratie qui lui est consacrée.

Comme vous le savez, au Bureau des relations fédérales-provinciales, il y a eu plusieurs étapes. Sous M. Pitfield et M. Gordon Robertson, il y avait deux bureaux séparés. À d'autres époques, c'était combiné. Tous les modèles ont fonctionné finalement. L'important est de voir quelle est la meilleure façon de servir les ministres qui sont en poste. Je vais vouloir parler avec les ministres, explorer leurs besoins et ensuite leur fournir une recommandation. Rien n'est exclu à ce stade-ci.

Mme Guay: Rien n'est exclu.

Mr. Epp (Elk Island): I would like to add my congratulations to Ms Bourgon.

Ms Bourgon: Thank you, sir.

Mr. Epp: I would like to go back to the first point you addressed in the previous part. If you're like me, when there is a misunderstanding you love the opportunity to clarify it totally, and I think you began.

[Translation]

In your question, you mentioned an educational program as an example. I just want to draw your attention to the fact that there is another way of perceiving that program. It can be perceived as a program related to the government of Canada's responsibility for fulfilling its general mandate of assuring the economic well-being of the citizens of this country.

Obviously, if we want to make this an issue of jurisdiction, we can do that, but there's always more than one way of viewing these issues. This is something we all have to be careful about. There is always some way to look at an issue that will facilitate solutions. Perhaps that's the opportunity that was missed when we were talking about the constitutional aspect.

Mrs. Guay: As the top official within the Federal Public Service, have you received a mandate from the Prime Minister to work on the Constitution or to work on federal-provincial relations? If so, in which area?

Ms Bourgon: I'm sure you understand that I can't report on private conversations I may have had with the Prime Minister, but I can come fairly close to your question.

The clerk of the Privy Council and Secretary to Cabinet has three major roles. The first role is to be the Prime Minister's Deputy Minister. The second role is to provide support for Cabinet operations and to assist all ministers, and so, within that particular context, to help the minister responsible for federal-provincial relations. The third role is to lead the public service.

We began a discussion of all three roles, but at this stage, it would be premature to say that I've been given specific mandates.

Mrs. Guay: Do you think that an office of federal-provincial relations will be set up again?

Ms Bourgon: That's a good question. I'd like to have an opportunity to think about that one a little bit more, because I've only been in my new position for 18 or 19 days, and to advise the Prime Minister on this issue. I must admit that my initial concern is that we have a minister whose mandate is very broad without the benefit of a bureaucracy to serve him directly.

As you know, the Office of Federal-Provincial Relations went through several stages. Under Mr. Pitfield and Mr. Gordon Robertson, there were two separate offices. At other times, the two offices were combined. In the final analysis, both arrangements worked. The important thing is to determine the best way of serving the ministers who have been appointed. I'll want to talk with the ministers, explore their needs and then make a recommendation to them. Nothing has been ruled out at this stage of the process.

Mrs. Guay: Nothing has been ruled out.

M. Epp (Elk Island): Je voudrais me joindre aux autres pour féliciter Mme Bourgon.

Mme Bourgon: Merci, monsieur.

M. Epp: Je voudrais revenir sur le premier point que vous avez soulevé lors de votre exposé. Quand il y a un malentendu, si vous êtes comme moi, vous êtes très contente d'avoir l'occasion de l'élucider complètement, et je crois que vous avez commencé.

[Texte]

[Traduction]

• 1550

Just so we can have this all straightened out, it was brought to my attention there was in fact some question about your credentials. We dug some things up in different places and found two degrees expressed in different ways. I'd like you to explain that first.

One says you have a BA in biology and one says a BSc in biology. One says Montreal and one says Ottawa, but I think you've clarified that—you started a degree and then ended it here. Would you just explain the difference, then, between the BA and the BSc?

Ms Bourgon: A BSc is a bachelor of science. That's my degree—a bachelor of science with a major in biology.

Mr. Epp: Okay. Where do you think the BA came from, then, in the senior executives guide way back in 1991?

Ms Bourgon: I don't know. You see, when I saw the first article my main concern was where it was coming from. That was my main concern. But my most immediate concern was to go back to our official documents in the government. I wasn't going to start with the guide because there were so many possible sources of information I had no way of tracing it back.

So I went back to our own document. As I said, what we found was a communiqué indeed in 1991 that was not accurate on the master's degree—not so much on the BSc. I did not investigate the record, though.

Mr. Epp: I think that's a rather moot point because it says a bachelor's degree in biology—it's an undergraduate degree.

Ms Bourgon: That's right.

Mr. Epp: I go then to the document released by the Prime Minister's office in June 1992—

Ms Bourgon: 1991.

Mr. Epp: —in which your credentials are described, and it indicates your diploma of collegial studies, etc. Then it says bachelor of science in biology at the University of Montreal and MBA at the University of Ottawa. This is right from the Prime Minister's record. Where would he have received that information from and how come it's not accurate?

Ms Bourgon: Could you look at the document? Are you sure it's not the same date but in 1991? What is the appointment?

Mr. Epp: Unfortunately on my copy the date is just disappearing, but on the notes I have it says this was taken on June 17, 1992.

Ms Bourgon: I believe this is an appointment to the Federal-Provincial Relations Office. Let's leave the date aside; I think we are referring to the same document. Let me go back to that. Let me explain how the paper trail works for employees in the public service.

J'aimerais que nous tirions toutes ces choses au clair. On a attiré mon attention sur le fait qu'il y a certains doutes au sujet de vos diplômes. Nous avons fouillé à différents endroits et nous avons trouvé deux diplômes présentés de façons différentes. J'aimerais que vous commenciez par m'expliquer cela.

Dans un document, on dit que vous avez un B.A. en biologie et l'autre dit un B.Sc. en biologie. L'un mentionne l'Université de Montréal et l'autre l'Université d'Ottawa, mais je pense que vous avez expliqué cela—vous avez commencé vos études dans une université et vous les avez terminées ici. Mais pouvez-vous m'expliquer la différence entre le B.A. et le B.Sc.?

Mme Bourgon: Un B.Sc. est un baccalauréat en sciences. C'est le diplôme que je détiens: un baccalauréat en sciences avec spécialisation en biologie.

M. Epp: Très bien. Alors, d'où vient, d'après vous, le B.A. mentionné dans l'annuaire des hauts fonctionnaires en 1991?

Mme Bourgon: Je ne sais pas. Lorsque j'ai vu le premier article, mon principal souci a été de déterminer d'où venait ce renseignement. Mais ma préoccupation la plus immédiate a été de vérifier les documents officiels du gouvernement. Je n'allais pas commencer par l'annuaire car les sources de renseignements possibles sont si nombreuses que je n'aurais aucun moyen de les retracer.

Alors j'ai vérifié nos propres documents. Comme je l'ai dit, nous avons effectivement trouvé un communiqué de 1991 qui contenait une erreur au sujet du diplôme de maîtrise, mais pas au sujet du baccalauréat en sciences. Mais, je n'ai pas fait enquête pour trouver l'origine de cette erreur.

M. Epp: Je pense que c'est sans conséquence, car ce document parle d'un baccalauréat en biologie, c'est-à-dire un diplôme de premier cycle.

Mme Bourgon: C'est exact.

M. Epp: Je prends ensuite le document publié par le Cabinet du premier ministre en juin 1992. . .

Mme Bourgon: 1991.

M. Epp: . . . qui décrit vos qualifications et qui indique que vous détenez un diplôme d'études collégiales, etc. Puis il mentionne un baccalauréat en sciences en biologie de l'Université de Montréal et une maîtrise en administration de l'Université d'Ottawa. C'est un document publié par le Cabinet du premier ministre. D'où pouvaient provenir ces renseignements et pourquoi n'étaient-ils pas exacts?

Mme Bourgon: Voulez-vous jeter un coup d'oeil au document? Êtes-vous sûr que ce n'est pas la même date, mais en 1991? Quelle nomination annonçait-il?

M. Epp: Malheureusement, sur ma copie, la date est presque effacée, mais les notes que j'aies indiquent que c'est un communiqué du 17 juin 1992.

Mme Bourgon: Je crois qu'il s'agit de l'avis de nomination au Bureau des relations fédérales-provinciales. Mais laissons de côté la date; je pense que nous parlons du même document. Revenons à cette question. Permettez-moi de vous expliquer les dossiers des employés de la fonction publique.

[Text]

For somebody like me who started in the government twenty—some years ago, when you start you don't have a curriculum vitae. Your background is not that sophisticated. What you have is a list of courses, credits, official records of your studies, grades and so on. This is what you have in your file.

Every year thereafter your file is getting thicker and more complicated. It has every competition, every transaction, every promotion, every appraisal, every annual record, letters about you that are either good or not so good from your clients, and on and on. That's the official file. So you would find in mine a document that would list all the courses I've taken for the master's degree.

Eventually you move into positions that are more senior—and that sometimes takes a long while. For the first time somebody tells you it would be convenient to have a CV, so you produce one. That becomes your official document. It is one you produce and approve.

Then you may or may not get into even more senior positions and one day somebody feels the need to put out a communiqué about your appointment to a job. Now let me be very clear. You're not appointed deputy minister on the basis of your studies, which are already twenty years old. You're appointed on other bases, but the day you're appointed deputy minister there is a view that it's worth it to put out a communiqué.

This communiqué is neither produced by the deputy minister nor approved by the deputy minister. This is the document you just referred to. I believe, as I said, the date is 1991.

Mr. Epp: My question, though, is this. Somewhere along the line somebody got the idea you had an MBA. You really don't have that degree, is that correct?

Ms Bourgon: That's correct.

• 1555

Mr. Epp: So where did they get the idea unless at some stage you wrote down somewhere that you had it? This is my question. What is your guess as to how this was invented?

Ms Bourgon: My guess is that a bracket was dropped. You see, the expression that we used in most cases was "courses" or "course work", clearly trying to identify that a significant number of courses are taken, yet you don't have the final degree. Indeed, as we saw in the media, it was the case in many communiqués. They were not all wrong, but there was a case where you didn't find that bracket. So my guess, sir, is as good as any other.

Mr. Epp: If you're like me at all, at various stages it gives you a bit of a minor thrill to see your name published. I know the first time I appeared in *Hansard*, I photocopied it and sent it to my mother. It's sort of special.

You must have been aware that this was taking place, that your credentials were being published. Why did it take so long until the record was corrected? I find that difficult to understand as well.

Ms Bourgon: I have two points on that. I'm not sure it took long. To my knowledge, subsequent communiqués were fine. I don't know about how long it took.

[Translation]

Quelqu'un qui comme moi est entré dans la fonction publique il y a environ 20 ans, n'a pas de curriculum vitae. Son expérience n'est pas très complexe. Il y a une liste de cours, de crédits, des dossiers d'étude officiels, des résultats scolaires, etc. C'est ce qu'il y a dans le dossier.

Par la suite, le dossier devient plus épais et plus complexe chaque année. On y retrouve des documents sur chaque concours, chaque transaction, chaque promotion, chaque évaluation du rendement, chaque dossier annuel, des lettres de reproches ou de félicitations de la part des clients, etc. C'est le dossier officiel. Alors, dans mon dossier, vous trouveriez un document qui énumère tous les cours que j'ai suivis en vue d'un diplôme de maîtrise.

Ensuite, vous obtenez un poste un peu plus élevé—et cela prend parfois longtemps. Pour la première fois, quelqu'un vous dit qu'il serait bon d'avoir un CV, alors vous en préparez un. Il devient votre document officiel. C'est celui que vous avez préparé et approuvé.

Puis, vous obtenez peut-être des postes encore plus élevés et un jour quelqu'un estime qu'il faudrait publier un communiqué au sujet de votre nomination à un poste. Je tiens à être très claire. Vous n'êtes pas nommé sous-ministre en fonction de vos études, qui datent déjà de 20 ans. Vous êtes nommé pour d'autres raisons, mais le jour où vous êtes nommé sous-ministre, on juge bon de publier un communiqué.

Ce communiqué n'est pas rédigé par le sous-ministre ni approuvé par lui. C'est le document que vous venez de mentionner. Je crois, comme je l'ai dit, qu'il date de 1991.

M. Epp: Mais, ma question est la suivante. Quelqu'un, quelque part, a eu l'impression que vous aviez une maîtrise en administration. Mais vous n'avez pas vraiment ce diplôme, n'est-ce pas?

Mme Bourgon: Vous avez raison.

M. Epp: Alors pourquoi ont-ils cru que vous aviez une maîtrise à moins qu'à un moment donné vous n'ayez écrit quelque part que vous en aviez une? C'est ça ma question. D'après vous, d'où vient cette invention?

Mme Bourgon: D'après moi, on a simplement oublié une parenthèse. Vous voyez, dans la plupart des cas on met le mot "scolarité" entre parenthèses pour indiquer clairement qu'on a suivi un nombre important de cours, sans toutefois avoir obtenu le diplôme. De fait, comme on l'a vu dans les médias, c'est ce qui s'est produit dans de nombreux communiqués. Ils n'étaient pas tous inexacts, mais dans un cas, cette parenthèse était absente. C'est mon opinion, monsieur, qui est aussi bonne qu'une autre.

M. Epp: Si vous êtes comme moi, vous trouvez flatteur de voir votre nom dans les journaux. Je sais que la première fois qu'une de mes interventions a été publiée dans le *hansard*, je l'ai photocopiée et je l'ai envoyée à ma mère. C'est un peu spécial.

Vous deviez bien savoir ce qui se passait, que l'on publiait vos diplômes et titres. Pourquoi avez-vous attendu si longtemps avant de rectifier les faits? Je trouve cela difficile à comprendre également.

Mme Bourgon: J'ai deux choses à dire à ce sujet. Je ne suis pas convaincue que cela ait pris beaucoup de temps. À ma connaissance les communiqués suivants étaient corrects. Je ne sais pas combien de temps il a fallu.

[Texte]

On the first point, when those communiqués are put out, I would raise two points. The day you're appointed deputy minister is not exactly the day you sit down to review the communiqué put out by somebody on behalf of the government. Normally your appointment is effective immediately. Within 20 minutes you are with your new minister and you're starting your briefing process and your learning process. It may not be all that unusual not to pay attention to a communiqué which, after all, is about you.

Number two, even when a communiqué is right, it is amazing that you could read a coverage that is not accurate. Let me give you an example. As I said, I reviewed and approved the text of the last communiqué by the Prime Minister. It is absolutely impeccable. Yet articles that I read got the wrong name, the wrong city where I was born, the wrong degrees altogether—never mind the bracket—the wrong experience in some cases, and yet I read some articles that were absolutely impeccable.

Maybe it's a form of negligence. Maybe you're supposed to write back every time you see that somebody is not doing it right. But at the same time you just let it be.

The Chairman: Mr. Epp, you're out of time. You'll have to resume in the next round.

Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Unfortunately, in my case they get everything right but the age. They make a mistake all the time.

The Chairman: I didn't think you gave out your age.

Mr. Duhamel: I don't.

Félicitations, madame. Je suis très content que vous soyez ici et que vous occupiez ce poste.

Je voudrais comprendre un peu votre rôle dans le renouvellement de la Fonction publique. On en a beaucoup parlé avec le ministre. Quel est votre rôle exactement?

Mme Bourgon: C'est un rôle qui est complémentaire à d'autres rôles. Je vais mentionner d'autres rôles.

Le premier ministre a la responsabilité globale de l'orientation du gouvernement et donc du bien-être des institutions nationales. Le greffier est le leader de la Fonction publique. Il a donc une responsabilité morale et la responsabilité de préparer l'avenir.

Il y a, au sein du gouvernement, un ministre responsable du renouvellement de la Fonction publique, qui doit concevoir une approche différente, réinventer le gouvernement et revoir comment on s'y prend pour servir les Canadiens maintenant et à l'avenir.

Il y a également la fonction de l'employeur, qui est le Conseil du Trésor, et l'institution qui est responsable de défendre le principe du mérite et nos grands critères d'emploi, la Commission de la fonction publique.

C'est un rôle qui est complémentaire à celui de plusieurs autres partenaires. Est-ce que cela répond à votre question, monsieur?

M. Duhamel: Oui.

[Traduction]

En réponse à votre première question, j'ai deux choses à dire au sujet de la publication de ces communiqués. Le jour où vous êtes nommé sous-ministre, ce n'est pas vraiment le jour où vous prenez le temps d'examiner le communiqué publié par quelqu'un d'autre au nom du gouvernement. Normalement, vous assumez immédiatement vos nouvelles fonctions. En l'espace de 20 minutes, vous êtes auprès de votre nouveau ministre et vous commencez le processus d'information et d'apprentissage. Alors il n'est peut-être pas si inhabituel de ne pas faire attention à un communiqué qui, après tout, vous concerne.

Deuxièmement, même si le communiqué est exact, on est parfois étonnés de lire un article qui ne l'est pas. Permettez-moi de vous donner un exemple. Comme je vous l'ai dit, j'ai examiné et approuvé le texte du dernier communiqué du premier ministre. Il était absolument impeccable. Or, j'ai lu des articles dans lequel mon nom était mal écrit, mon lieu de naissance était erroné, on m'attribuait les mauvais diplômes—et ce n'était pas simplement une parenthèse qui manquait—une expérience que je n'ai pas, dans certains cas, et j'ai lu d'autres articles qui étaient absolument impeccables.

C'est peut-être une forme de négligence. Il faudrait peut-être écrire chaque fois que quelqu'un commet une erreur. Mais, on laisse faire.

Le président: Monsieur Epp, votre temps est écoulé. Vous devrez continuer à la prochaine ronde.

Monsieur Duhamel.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Malheureusement, dans mon cas, tout est exact, sauf l'âge. Ils font toujours une erreur.

Le président: Je ne pensais pas que vous divulguiez votre âge.

M. Duhamel: Je ne le fais pas.

Congratulations, Ms Bourgon. I am very happy that you're here and that you occupy this position.

I would like to understand your role in the renewal of the Public Service. We have talked about this at length with the minister. What exactly is your role?

Ms Bourgon: It's a role that complements many others. I will mention a few of the other roles.

The Prime Minister has the overall responsibility for government direction and, therefore, for the well-being of national institutions. The Clerk is the leader of the Public Service. He therefore has a moral responsibility and is responsible for preparing the future.

There is, within the government, a minister responsible for the renewal of the Public Service, who must think of a different approach, who must reinvent government and review how we go about serving Canadians now and in the future.

There is also the function of employer, which is the Treasury Board, and the institution whose responsibility is to defend the merit principle and our main employment criteria, namely the Public Service Commission.

My role complements the role of several other partners. Does this answer your question, sir?

Mr. Duhamel: Yes.

[Text]

You will know that because of the reductions, various changes and what have you, I believe—and you could correct me if I'm wrong—there's probably poorer morale in the civil service today. There's a feeling that things are not right, that it's not going to get any better, but it's probably going to get a lot worse. If I'm wrong in that assessment, please correct me. I'm not going to be offended.

You've corrected me before, by the way, in some constitutional dialogue. I want you to know that I have a good memory. But what might the government be able to do about addressing that?

• 1600

Ms Bourgon: Let me pause for a minute. First, I would agree with your statement that there is a problem of low morale in the public service, and I think it's the result of many things.

One, let's admit that it's not easy to manage downsizing for a very long period of time. We've been at it for 12 years; so year after year managers and employees have to find ways of doing more with less and we have serious contraction to manage. So it's tough on the employees, it's tough on the manager and on the institution.

Number two, public servants are very proud of what they do. What they do is serve Canadians. There is a sense—some people might find it naive—that it is a very noble role, that it takes special people to do it. Yet I must admit that there are times the reaction from client groups, and sometimes public opinion, does not coincide with the perception that public servants have of their role. We should be careful what we wish, we should be careful what we describe, because one day we could provoke it, we could make it happen.

So there are many reasons why we have been facing low morale in the public service. What can we do about it?

First, recognize the special contribution of public servants to Canadian society.

Second is to value and respect their role. They serve all of us, every citizen, in many ways every day of the week, and it is not an easy role.

Third is to involve them, involve them in decision-making, involve them in redefining the role of government now and in the future. Ask their views, seek their opinion.

Fourth, try to move away. . . Public servants are aware that we will be managing a period of contraction—I talked about that—for a long period of time. There are many ways of doing it, ways that do not necessarily impact on the quality of the services we are providing. And since you're dealing with proud people, find a way of doing it that does not reduce quality of service is a major achievement.

So there are many ways, and we will have to explore some of them.

M. Duhamel: Madame, puisqu'il y a eu une réduction du nombre de ministres et du personnel ministériel, croyez-vous que les ministres auront à s'adresser davantage à la Fonction publique pour des conseils sur les politiques qu'ils ont à présenter? Comment cette chose fonctionnera-t-elle? Quel sera l'impact de cette réduction?

[Translation]

Vous savez qu'en raison des compressions, de divers changements, etc., je crois—et vous me reprendrez si je me trompe—que le moral des fonctionnaires s'est probablement détérioré. Ils ont l'impression que les choses ne vont pas bien, qu'elles ne s'amélioreront pas, et qu'en fait elles iront probablement encore beaucoup plus mal. Si je me trompe dans cette évaluation, reprenez-moi. Je ne serai pas insulté.

D'ailleurs, vous l'avez déjà fait, dans une discussion au sujet de la Constitution. Je tiens à ce que vous sachiez que j'ai une bonne mémoire. Que peut faire le gouvernement pour améliorer le moral des employés?

Mme Bourgon: Laissez-moi réfléchir un instant. D'abord, je suis d'accord avec vous lorsque vous dites que le moral est bas dans la fonction publique et je pense que c'est attribuable à de nombreux facteurs.

Premièrement, admettons qu'il n'est pas facile de gérer la réduction des effectifs sur une très longue période de temps. Cela fait 12 ans que ça dure; alors, année après année, les gestionnaires et les employés sont obligés de trouver les moyens de faire plus avec moins et nous avons une sérieuse contraction à gérer. C'est dur pour les employés, c'est dur pour le gestionnaire et pour l'institution.

Deuxièmement, les fonctionnaires sont très fiers de ce qu'ils font. Ce qu'ils font, c'est servir les Canadiens. Ils sentent—et certains me trouveront peut-être naïve—que c'est un rôle très noble, et qu'il faut des personnes spéciales pour le remplir. Or, je dois admettre que parfois, la réaction des clients et parfois l'opinion publique ne coïncident pas avec la perception que les fonctionnaires ont de leur rôle. Nous devons être prudents dans ce que nous souhaitons, nous devons être prudents lorsque nous faisons des descriptions, car un jour, nous pourrions le provoquer, nous pourrions l'amener à se produire.

Alors il y a de nombreuses raisons qui expliquent que le moral des fonctionnaires est bas. Que pouvons-nous faire?

Premièrement, reconnaître la contribution spéciale des fonctionnaires à la société canadienne.

Deuxièmement, respecter leur rôle et en reconnaître la valeur. Ils nous servent tous, tous les citoyens, de diverses façons, tous les jours de la semaine, et ce n'est pas facile.

Troisièmement, les faire participer, aux prises de décisions, à la redéfinition du rôle du gouvernement aujourd'hui et à l'avenir. Leur demander leurs avis, leur opinion.

Quatrièmement, essayons de laisser de côté. . . Les fonctionnaires savent que nous allons gérer une période de réduction—j'en ai déjà parlé—qui durera longtemps. Il y a de nombreuses façons de le faire, de manière à ne pas nuire à la qualité des services que nous fournissons. Et comme nous traitons avec des gens fiers, ce n'est pas une mince tâche de trouver un moyen de le faire sans réduire la qualité des services.

Il y a donc de nombreuses façons de faire, et nous allons examiner certaines d'entre elles.

Mr. Duhamel: Madam, as the size of the cabinet and the ministers' staff have been reduced, do you believe that the ministers will have to consult civil service more often on the policies that they must put forward? How will that work? What will be the impact of this reduction?

[Texte]

Mme Bourgon: C'est vraiment une responsabilité partagée. J'ai l'impression que c'est un des aspects qui ont déjà commencé à s'améliorer grandement. Les ministres demandent des conseils à la Fonction publique, à leurs cadres, à leurs employés.

Mais il y a une autre partie à l'équation. Il faut renforcer le rôle de la Fonction publique qui consiste à fournir des avis et des conseils. Il faut renforcer les messages sur l'importance de ce rôle-là.

C'est une responsabilité partagée, et je pense que les choses sont en bonne voie de s'améliorer. À mesure que les ministres demandent davantage de conseils et à mesure qu'on renforce positivement la réaction de la Fonction publique quand elle fournit des conseils, même quand ce ne sont pas ceux que les gens veulent entendre, on fait en sorte que ce rôle s'améliore rapidement.

M. Duhamel: Pendant la 34^e Législature, on avait parlé assez souvent de réduire le personnel au sein de la Fonction publique. Je crois qu'il y a eu des réductions, mais il y a peut-être eu d'autres changements. Plus tard, on a embauché d'autres personnes. On nous disait aussi qu'on embauchait des gens pour certaines tâches, qu'on donnait certains contrats.

Est-ce qu'il y a eu une baisse réelle du nombre d'employés pendant les dix dernières années? Si oui, est-ce que le montant d'argent dépensé pour les contrats a dépassé les épargnes réalisées grâce à la réduction du nombre d'employés?

Ce n'est peut-être pas à vous de répondre à cette question. On devrait peut-être en discuter plus tard.

Mme Bourgon: Je vais vous donner une hypothèse pour répondre à votre question, mais j'aimerais pouvoir vérifier et vous revenir si mon hypothèse n'est pas la bonne.

Je pense qu'au cours des dix dernières années, on a réduit les effectifs de 4 p. 100 en termes réels, alors que la population augmentait d'environ 20 p. 100. On a donc une augmentation de productivité qui est réelle. Maintenant, j'aimerais pouvoir vérifier et vous revenir là-dessus.

[Traduction]

Ms Bourgon: It's really a shared responsibility. My sense is that this is one of the things that have already started to show a great improvement. Ministers are asking advice to the Public Service, to their officials, to their employees.

But there is another element in the equation. We have to reinforce the role of the Public Service that consists in providing advice and counsel. We have to reinforce the messages about the importance of this role.

It is a shared responsibility, and I think that things are well on the way of improving. As the ministers seek more advice and as we positively reinforce the Public Service's role when it provides this advice, even if it is not what the ministers want to hear, we will rapidly improve this role.

Mr. Duhamel: During the 34th Parliament, we talked quite often of downsizing the Public Service. I believe that there were reductions, but perhaps there have been other changes. Later, we hired other people. We were also told that people were being hired to do certain tasks, that some work was being contracted out.

Has there been a real reduction in the number of employees over the last ten years? If so, has the money spent on contracting out exceeded the amount saved by reducing the number of employees?

Perhaps you are not the right person to answer this question. We should maybe discuss this later.

Ms Bourgon: I will give you an hypothesis in answer to your question, but I would like to verify it and get back to you later if my hypothesis is wrong.

I think that over the last ten years, we have reduced the number of employees by 4% in real terms, while at the same time the population grew by about 20%. So, the increase in productivity is real. Now, I would like to verify that and get back to you.

• 1605

En ce qui a trait aux surnuméraires ou contractuels, je n'ai pas l'information, à moins que mon collègue puisse m'aider. On pourrait vous faire parvenir cette information.

M. Duhamel: Oui, cela m'irait. Merci.

The Chairman: Ms Bourgon, I would like to ask you a question. Given our tight budgets, this is not a good time for empire-building—and I'm not suggesting that is what you are intent upon—but do you concede that over the next few years you will be presiding over a smaller federal public service?

Ms Bourgon: I think that's a fair assumption. I think the objective of the government is to reduce the deficit to 3% of GDP, so this goes back to my argument about the contraction of the public sector in terms of the overall capacity of creating wealth in the country.

That doesn't necessarily translate into major cuts or major downsizing, but if the rest is growing and you are not, this is still a process of contraction. So we have to be careful—

With respect to supernumeraries or contract staff, I don't have any information, unless my colleague can help me out. We could send you this information later.

Mr. Duhamel: Yes, that would be fine. Thank you.

Le président: J'aimerais vous poser une question, madame Bourgon. Compte tenu des compressions budgétaires, le moment n'est pas bien choisi pour construire des empires, et je ne dis pas que c'est ce que vous avez l'intention de faire—mais admettez-vous qu'au cours des prochaines années, vous allez présider à une réduction de la taille de la fonction publique fédérale?

Mme Bourgon: Je pense qu'il s'agit d'une hypothèse valable. L'objectif du gouvernement est de réduire le déficit à 3 p. 100 du PIB. Cela rejoint ce que je disais au sujet de la contraction de la fonction publique et sa capacité globale de créer de la richesse au pays.

Cela ne signifie pas forcément qu'il y aura des compressions ou des réductions d'effectifs importantes, mais si on est le seul secteur qui ne croît pas, il s'agit toujours d'une contraction. Donc il faut faire attention. . .

[Text]

The Chairman: So it's contraction in relative terms.

Ms Bourgon: That's right.

The Chairman: Not necessarily in absolute numbers.

Ms Bourgon: Not necessarily, depending on decisions made on the major thrust, orientation, and role of government. Those decisions will have to be made step by step by the government. But at this stage, I would say it is not a foregone conclusion.

Mme Guay: Madame Bourgon, vos réponses ont été relativement évasives. J'aurais beaucoup apprécié une réponse juste, mais je comprends un peu. Doit-on comprendre que le gouvernement ne sait quoi faire du consensus québécois qui veut que la main-d'œuvre soit de compétence provinciale exclusive? Est-ce qu'on peut penser entre autres que le gouvernement fédéral a l'intention de centraliser la formation de la main-d'œuvre au niveau fédéral au lieu de la décentraliser pour les provinces qui sont prêtes à la prendre en mains et qui sont déjà équipées pour le faire?

Mme Bourgon: Je vais essayer d'être un peu plus précise.

Premièrement, le gouvernement a indiqué clairement qu'il ne jugeait pas approprié de s'embarquer dans un nouveau processus constitutionnel. Donc, nous conservons les compétences qui existent maintenant.

Les responsabilités reliées à l'assurance-chômage sont de la compétence du gouvernement du Canada. La compétence en matière d'éducation est la responsabilité du gouvernement provincial. La compétence en matière d'emploi est partagée.

Donc, à moins qu'il y ait un amendement constitutionnel, on a une juridiction fédérale claire en matière d'assurance-chômage et une juridiction partagée en matière d'emploi.

La question est celle-ci. Comment peut-on bâtir sur le consensus qui existe au Québec sur la nécessité d'améliorer la coordination des services en matière de main-d'œuvre et le service à la clientèle sans réécrire la Constitution? Comment peut-on faire cela?

Mme Guay: Par une entente administrative avant de faire une entente constitutionnelle.

Mme Bourgon: Il y a plein d'avenues, y compris celle qui a été mentionnée par le ministre responsable du Développement des ressources humaines, à savoir que les gouvernements s'assoient ensemble et redéfinissent ensemble la meilleure façon de fournir des services à leurs clientèles commune et respective. Effectivement, il y a beaucoup de moyens, madame. L'approche proposée par M. Axworthy en est une. Il y a plusieurs façons de procéder sans réécrire la Constitution.

M. Daviault (Ahuntsic): Bonjour, madame Bourgon, et félicitations.

Vous disiez tout à l'heure que le consensus des acteurs au Québec était que l'objectif était de donner des services. Je pense qu'il y a seulement le gouvernement fédéral qui se reconnaît un rôle dans ce domaine. Tous les autres acteurs ne lui reconnaissent pas ce rôle-là.

Je voudrais revenir à la première réponse que vous avez donnée concernant la continuité constitutionnelle. Vous avez dit que chaque étape avait sa dynamique propre, mais il y a toujours continuité. Depuis Victoria, il y a continuité, si ce n'est

[Translation]

Le président: Donc il s'agit d'une contraction relative.

Mme Bourgon: C'est exact.

Le président: Pas forcément en chiffres absolus.

Mme Bourgon: Pas forcément, selon les décisions qui seront prises au sujet des grandes orientations et du rôle du gouvernement. Il faut que le gouvernement prenne ces décisions petit à petit. Mais à cette étape-ci, je dirais qu'il ne s'agit pas d'une certitude.

Mrs. Guay: Ms Bourgon, your answers have been relatively vague. I would very much have appreciated a fair answer, but I do understand somewhat. Are we to understand that the government does not know what to make of the Quebec consensus to the effect that manpower should be an area of exclusive provincial jurisdiction? Can we assume, among other things, that the federal government intends to centralize manpower training at the federal level, rather than decentralizing it to the provinces that are prepared to assume this responsibility and are already equipped to do so?

Ms Bourgon: I will try to be a little more specific.

First of all, the government has clearly said that it does not feel it is appropriate to launch a new constitutional process. Thus, we are maintaining the areas of jurisdiction we have at the moment.

The federal government is responsible for unemployment insurance, while the provincial government is responsible for education. Employment is an area of shared jurisdiction.

Hence, unless there is a constitutional amendment, unemployment is clearly an area of federal jurisdiction and employment, an area of shared jurisdiction.

The question is as follows: How can we build on the consensus that exists in Quebec as to the need to better coordinate manpower services and customer services without redrafting the Constitution? How can that be done?

Mrs. Guay: Through an administrative agreement that would precede a constitutional agreement.

Ms Bourgon: There are many possibilities, including the one mentioned by the Minister for Human Resources Development. He suggested that the federal and provincial governments sit down together and redefine the best way of delivering services to their common and respective customers. As a matter of fact, there are many possibilities, Ms Guay. The suggestion made by Mr. Axworthy is one. There are a number of ways we can proceed without redrafting the Constitution.

Mr. Daviault (Ahuntsic): Good afternoon, Ms Bourgon, and congratulations on your appointment.

You were saying earlier that the consensus among Quebec stakeholders is that the objective is to provide services. I think the federal government alone sees itself as having a role in this area. All the other parties involved do not recognize that it has this role.

I would like to come back to the first answer you gave regarding constitutional continuity. You said that each stage had its own dynamics, but that there is always some continuity. There has been continuity since Victoria, if not in governments,

[Texte]

[Traduction]

dans les gouvernements, du moins dans les étapes que l'on franchit. Je pense que toute négociation constitutionnelle ne pourrait pas ne pas tenir compte du développement de la question autochtone qui s'est fait au cours des dernières années. Les prochaines étapes devraient tenir compte de cela.

at least in the phases we are going through. In my view, no constitutional negotiations could fail to take into account the developments that have occurred in the native issue in recent years. The next stages in the process will have to take that into account.

• 1610

Vous avez mentionné aussi dans votre présentation de départ le facteur de la globalisation, en mentionnant qu'on est pris avec deux principes: des gouvernements qui sont à la fois trop grands et trop petits.

In your opening remarks, you also mentioned globalization, and said that we are facing a situation in which governments are at once too big and too small.

Ils sont trop grands pour avoir une sensibilité fine. Comment un gouvernement aussi centralisateur que le gouvernement fédéral peut-il avoir une sensibilité fine? Vous avez été associée au précédent gouvernement qui, lui, était beaucoup plus décentralisateur. J'y ai été moi-même associé, mais à un autre niveau.

They are too big to have a finely tuned sensitivity. How can a government as interested in centralization as the federal government have a finely tuned sensitivity? You were involved with the previous government, which was much more interested in decentralization. I was involved with it as well, but at a different level.

Nous nous retrouvons maintenant, après toutes ces négociations, à un point de rupture. La balle est maintenant dans le camp du Québec, et la question va devoir se poser d'une manière ou d'une autre.

Now, after all these negotiations, we find ourselves at a breaking point. The ball is now in Quebec's court, and the question is going to have to be asked one way or the other.

Vous avez dit qu'il fallait trouver un point d'équilibre. Lorsque nous allons dans les comités, nous constatons que le parti au pouvoir veut centraliser et s'impliquer de plus en plus dans les champs de juridiction provinciale. De son côté, le Québec, y inclus le Parti libéral du Québec, se lance dans une voie de décentralisation. Où est le point d'équilibre?

You said that we have to find a balance. When we go to committees, we realize that the party in power wants to centralize and get increasingly involved of provincial jurisdiction. Quebec for its part, including the Liberal Party of Quebec, is headed towards decentralization. Where is the balance?

Mme Bourgon: Je vais reprendre deux ou trois points de votre question, monsieur.

Ms Bourgon: I will respond to two or three points you raised in your question.

Premièrement, vous avez dit que personne ne reconnaissait de rôle au gouvernement du Canada dans le domaine de la main-d'oeuvre. Je pense que ce n'est pas facile. . .

First of all, you said that no one recognized the federal government's role in the area of manpower. I don't think it is easy. . .

M. Daviault: Sauf vous-mêmes.

Mr. Daviault: Except you yourselves.

Mme Bourgon: Je vais quand même faire un commentaire là-dessus. Il n'est pas évident que les Québécois s'attendent au retrait du gouvernement du Canada dans le domaine de l'assurance-chômage. Il n'est pas évident que les Québécois s'attendent au retrait des transferts importants qu'il y a dans ce domaine en matière de main-d'oeuvre, y compris de formation de la main-d'oeuvre.

Ms Bourgon: I would like to make a comment on that, if I may. It is not clear that Quebecers are expecting the federal government to withdraw from the area of unemployment insurance. Nor is it clear that Quebecers expect the federal government to withdraw from the significant transfer payments it makes in the area of manpower, including manpower training.

Je comprends très bien votre position, mais je voulais simplement corriger cette affirmation. Je comprends pourquoi vous dites cela, mais il n'est pas évident que les Québécois s'attendent au retrait du fédéral dans ce domaine-là.

I understand your position very well, but I just wanted to correct that statement. I understand why you say it, but it is not clear that Quebecers are expecting the federal government to withdraw from this area.

Deuxièmement, sur le point de la globalisation, vous reprenez mon commentaire. Vous dites que les gouvernements sont à la fois trop grands et trop petits. C'est exact. Ils sont trop grands pour avoir une sensibilité fine. Maintenant, ne nous trompons pas. La proximité de la relation d'un gouvernement avec son citoyen ne requiert pas nécessairement que ce soit le gouvernement le plus petit qui soit le plus près du citoyen.

Second, on globalization, you restated my point. You said that governments are at once too large and too small. That is true. They are too large to have a finely tuned sensitivity. However, let us not be under any illusions: the smallest governments are not always those who are closest to citizens.

Prenons un exemple. Il y a des gouvernements provinciaux qui sont plus éloignés des citoyens dans leur façon de fournir certains services que certaines unités du gouvernement fédéral ne le sont dans la prestation de services.

Let us take an example. Some provincial governments are further removed from citizens in their delivery of certain services than are some federal government units.

[Text]

Prenons un autre exemple. La technologie moderne permet d'établir des liens directs entre l'État et le citoyen, des liens qui ne sont pas nécessairement bureaucratiques et administratifs. C'est très vrai. Les gouvernements se retrouvent à la fois trop grands et trop petits et doivent repenser leurs rôles et leurs façons de donner des services pour maintenir le lien et la proximité avec le citoyen, mais cela n'implique pas nécessairement que le gouvernement local est, par définition, plus près du citoyen.

Miss Grey (Beaver River): Hello again, Jocelyne. We saw each other—probably in this room—during the Charlottetown accord hearings. I remember that meeting.

I am not in the habit—I don't think we are in western Canada—of saying that I think I am earning this degree or I am working toward this degree. When we earn a degree, we put it down. Have you ever—let us finish this up—presented yourself as holding an MBA?

Ms Bourgon: That's exactly why I launched this search of the Public Service Commission documentation, and so far we haven't found anything of the kind.

Miss Grey: No, I am not talking about launching an investigation. I am asking whether you have ever presented yourself on application forms or whatever as holding an MBA.

Ms Bourgon: On application forms, no.

Miss Grey: In anything.

Ms Bourgon: Not that I know of.

Miss Grey: I'm not asking you what they're saying about you but what you are saying about you. As a result of this fuss—and all of us around this table know what it is like sometimes to read something about ourselves in the press that we are surprised about—how can you or will you neutralize any possible damage that has been done to you with respect to your past role of being responsible for conflict of interest and public disclosure programs, to the position of course which you now hold, a very responsible position of Clerk of the Privy Council? Your job is to renew the public service and say, I am in charge here; trust me, believe me, let's work together.

Ms Bourgon: I've learned something already. From now on I will be much more careful. So let me correct you immediately. No, I have not been in charge of the office of conflict of interest. You saw this?

Miss Grey: No, I didn't say that you had responsibility as the deputy registrar general.

Ms Bourgon: The office is reporting to the minister—

Miss Grey: Yes.

Ms Bourgon: —which is the same minister for the Deputy Minister of Consumer and Corporate Affairs.

[Translation]

Let us take another example. Modern technology makes it possible to have direct connections between the government and the people, and these connections are not necessarily bureaucratic and administrative. That is very true. Governments are at once too big and too small, and must rethink their roles and their way of delivering services to maintain their close link with the people. However, this does not necessarily mean that, by definition, local governments are closer to people.

Mme Grey (Beaver River): Rebonjour, Jocelyne. Nous nous sommes vues—probablement dans cette même salle—pendant les audiences au sujet de l'entente de Charlottetown. Je me souviens de cette réunion.

Je n'ai pas l'habitude—et je pense que c'est le cas de tous les gens de l'Ouest—de dire que je fais du travail en vue de gagner un certain diplôme. Lorsque nous avons eu le diplôme, nous le mentionnons. Mettons fin à ces questions—vous vous êtes déjà présentée comme ayant une maîtrise de gestion?

Mme Bourgon: C'est exactement la raison pour laquelle j'ai lancé cette enquête de la documentation de la Commission de la fonction publique. Jusqu'à date, nous n'avons rien trouvé de ce genre.

Mme Grey: Non, ma question ne porte pas sur le fait de lancer une enquête. Je vous demande si dans les demandes d'emploi ou ailleurs, vous avez déjà inscrit que vous avez une maîtrise.

Mme Bourgon: Sur des demandes d'emploi, non.

Mme Grey: Dans n'importe quoi.

Mme Bourgon: Non, pas que je sache.

Mme Grey: Je ne vous demande pas de nous dire ce qu'on dit au sujet de vous, mais ce que vous dites vous-même. À cause de toutes ces histoires, et nous avons tous eu cette expérience de lire dans la presse quelque chose à notre sujet qui nous étonne beaucoup, que pouvez-vous faire pour neutraliser les dommages que pourraient vous causer dans l'avenir un élément de responsabilité du passé, question de conflit d'intérêts ou de programme de déclaration publique? N'oubliez pas que vous occupez maintenant un poste de grande responsabilité, celui de greffière du Conseil privé. Vous êtes là pour renouveler la fonction publique, pour prendre des décisions, pour vous faire respecter, pour obtenir que les gens travaillent en collaboration.

• 1615

Mme Bourgon: J'ai déjà appris quelque chose; à partir de maintenant, je ferai beaucoup plus attention. Je vais donc vous reprendre tout de suite. Non, je n'ai jamais été responsable du bureau des conflits d'intérêts. Vous avez vu cela?

Mme Grey: Non, je n'ai pas dit que vous aviez eu cette responsabilité en votre qualité de registraire général adjoint.

Mme Bourgon: C'est un poste dont le titulaire est responsable devant le ministre. . .

Mme Grey: Oui.

Mme Bourgon: . . . le même que pour le sous-ministre de la Consommation et des Corporations.

[Texte]

Miss Grey: Yes. My information says “she was personally responsible for the public office holders’ conflict of interest and public disclosure program”. That may be true or false also, but that is just what I am reading under biographical info on the Clerk of the Privy Council.

Ms Bourgon: Let me look at what you have.

Miss Grey: I certainly will. I will leave it with you.

Ms Bourgon: Your point is well taken. The Clerk of the Privy Council’s role is to manage senior personnel in the public service and, through them, to lead the institution. Half of the battle is your own personal credibility in doing it. So there is no doubt that any confusion, any conflicting signals, are not helpful to the role you have to play. You’re right, one of the reasons I have found the whole thing so distressing is that it does impact on my leadership role, my leadership capacity within the public service.

Now, in perfect honesty, I don’t quite know yet how I am going to do that. I will want to discuss it with deputy ministers. I will want to seek their guidance and their reaction to the whole thing. One asset is the fact that I am not unknown in the public service. I have been in this institution, in many departments around town, for 20 years. I have a reputation within. I am known as a manager, I am known as an employee, and I have a track record. So I simply hope that I am going to build on that. Then we will roll up our sleeves and get working.

As I said, one of my concerns is going to be how we can make sure we don’t have another incident of the same kind. By the way, I found out by getting a call from the previous clerk that it is the second time. So I think we have to do something about putting in place very tight control on any release of communiqué dealing with individuals. We must give them a sign-off. No matter what is on their files, no matter what they have signed, no matter what they have done, if there is a piece of paper floating around that they have not signed, and then they are on the defensive to say where is it from, who wrote it, where was it sent—do you remember who you talked to five years ago?—this is not helpful. It is part of an earlier discussion we had about what is the morale in the public service and what is the reputation of the public service and so on. When leaders are affected in their reputation, the institution is affected. So I am quite aware of that.

So, madam, the answer is that I will do my very best to lead the institution. I will do my very best to strengthen the reputation of the public service. I will do my very best to protect people within the organization when they come—I will probably relate better to them and understand them better now—under scrutiny in the future.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Madame Bourgon, je vous félicite d’avoir obtenu le plus haut poste de la Fonction publique au Canada. Je suis très heureux que ce soit une femme et une Canadienne française qui ait obtenu ce poste.

[Traduction]

Mme Grey: Oui. Je vous cite mes informations: «elle était personnellement responsable des conflits d’intérêts et programmes de déclarations publiques des titulaires de postes publics». Que cela soit vrai ou faux, je le lis dans les informations biographiques sur le greffier du Conseil privé.

Mme Bourgon: Montrez-moi ce que vous avez.

Mme Grey: Certainement. Je vais vous donner cet exemplaire.

Mme Bourgon: Vous avez parfaitement raison. Le rôle du greffier du Conseil privé est d’administrer les hauts fonctionnaires de la fonction publique et, par leur entremise, de diriger l’institution. On a déjà gagné la moitié de la bataille quand on réussit à inspirer confiance, personnellement. Il est donc indéniable que toute confusion, toute incertitude nuit au rôle que l’on doit jouer. Vous avez raison, si toute cette affaire m’a touché à ce point, c’est qu’elle risque de porter atteinte à ma capacité de diriger, à mon rôle même au sein de la fonction publique.

Cela dit, je dois vous avouer que je ne sais pas encore exactement comment je vais m’y prendre. Il va falloir que j’en discute avec les sous-ministres. Il va falloir que je leur demande ce qu’ils en pensent, quelle est leur réaction. Le fait que je ne sois pas inconnue dans la fonction publique va certainement m’aider. En effet, j’ai travaillé dans plusieurs ministères, un peu partout en ville, depuis 20 ans. J’ai déjà une réputation. Je suis connue comme administratrice, je suis connue comme employée, j’ai fait mes preuves. J’espère donc pouvoir m’appuyer sur cet acquis. Cela dit, il va falloir retrousser nos manches et se mettre au travail.

Comme je l’ai dit, je vais essayer de m’assurer, entre autres choses, que cela ne se reproduira pas. Soit dit en passant, l’ancien greffier m’a téléphoné et j’ai appris que c’était la seconde fois que cela se produisait. Il va donc falloir contrôler beaucoup plus efficacement les communiqués au sujet des personnes. Nous devons leur donner la possibilité de vérifier les faits. Peu importe ce qu’il y a dans leur dossier, peu importe ce qu’ils ont signé, peu importe ce qu’ils ont accompli, dès qu’une feuille de papier circule qu’ils n’ont pas signée, ils sont tout de suite sur la défensive, ils se demandent d’où cela vient, qui l’a écrit, qui l’a reçue... après tout, vous souvenez-vous à qui vous avez parlé il y a cinq ans? Ce genre de choses n’est pas très constructif. Cela me ramène à la discussion que nous avons eue il y a quelque temps au sujet du moral dans la fonction publique, de la réputation de la fonction publique, etc. Lorsque la réputation des dirigeants est en cause, c’est l’institution elle-même qui est en cause. J’en suis tout à fait consciente.

Ainsi, madame, la réponse est que je vais faire de mon mieux pour diriger l’institution. Je vais faire de mon mieux pour rehausser la réputation de la fonction publique. Je vais faire de mon mieux pour protéger les gens qui travaillent dans cette organisation, surtout lorsqu’ils seront sur la sellette. D’ailleurs, je devrais être mieux en mesure dorénavant de les comprendre.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Madam Bourgon, I congratulate you on your appointment to the highest position in the Canadian public service. I’m particularly gratified that you should be a woman and a French Canadian woman.

[Text]

Pour ma part, je n'ai aucun doute quant à votre crédibilité. Il y en a qui cherchent toujours à miner la crédibilité des autres, mais ce n'est pas mon cas. J'ai confiance en votre compétence et en vos aptitudes pour occuper ce poste. Vous n'êtes pas chirurgien. Donc, vous n'avez pas besoin de prouver que vous êtes chirurgien. Vous ne faites pas de droit. Donc, vous n'avez pas à prouver que vous avez un doctorat en droit. Je suis sûr que vous vous sentez compétente pour votre poste et que vous l'êtes. Personnellement, je vous dis bravo!

• 1620

J'apprécie la candeur et la vitesse avec laquelle vous avez répondu aux questions aujourd'hui. C'est pour moi un signe d'intelligence et d'honnêteté.

Voici ma question. Votre poste est le plus élevé de la Fonction publique. Je suis fier de dire que je représente le comté qui a le plus de fonctionnaires au Canada. Je vais les défendre, peu importe à quel parti je parle.

Madame, vous parlez d'une contraction dans le secteur public. Allons-nous réduire la Fonction publique à cause de la dette nationale ou du déficit? Ne faut-il pas plutôt se demander si on va couper les services aux Canadiens? Lorsque je mange, j'aime bien savoir que mon gouvernement a des inspecteurs pour inspecter la nourriture que je mange. J'aime bien savoir qu'il y a des inspecteurs pour inspecter les pilules que je prends et qui me sont recommandées par le médecin. Lorsque je prends l'avion, j'aime bien savoir que le gouvernement a des inspecteurs pour inspecter ce sapristi d'avion qui me fait peur.

Le gouvernement me donne des services. Si j'appelle la police, j'aime bien que la police arrive et non pas un bandit. Je veux que cela soit toujours administré par le gouvernement.

La population grandit constamment et on assiste à une globisation et à une mobilité accrue partout au Canada et entre le Canada et ailleurs. N'y a-t-il pas une plus grande demande de services? Je regarde ce qu'on avait il y a 50 ou 100 ans. Il me semble qu'il faut toujours plus de fonctionnaires pour administrer ces services dont on a besoin.

Madame Bourgon, est-ce qu'il y a une corrélation entre la dette nationale et la taille de la Fonction publique?

Mme Bourgon: Il y a deux points. Il y a une corrélation entre la dette et l'effort qu'on demande à tous pour régler le problème. Ne serait-ce qu'à cet égard-là, il y a un lien. Cependant, il n'y a pas un lien de cause à effet. Il y a un lien parce qu'il est nécessaire que l'ensemble des partenaires d'une société s'entraident pour s'attaquer au problème de la dette si les citoyens décident de s'y attaquer. On ne peut pas demander juste aux citoyens du secteur privé d'y contribuer. Alors, tout le monde va devoir être mis à contribution.

Quand je parle de contraction, il ne faut pas nécessairement voir cela comme quelque chose de négatif. Je vois même des aspects très positifs à cela. Je vais décrire cette chose autrement.

On a demandé au secteur public, dans les années 1950, de bâtir les infrastructures d'après-guerre, et cela a été bien fait. Le secteur public a joué un rôle majeur. On a demandé à la Fonction publique de concevoir et de mettre en place les grands

[Translation]

Personally, I have no doubt whatsoever as to your credibility. Some people are forever trying to undermine other people's credibility. But I'm not one of them. I have the highest confidence in your abilities and I am sure that you will make it a success. You are not a surgeon, therefore, you won't have to prove that you are a surgeon. You are not a lawyer, therefore, you won't have to prove that you have a Phd in law. I am confident that you feel you have the abilities required by this position and I know that you really possess them. I want to personally congratulate you.

I appreciate the straightforward and rapid answers you have given to our questions today. For me it is a sign of intelligence and honesty.

Here is my question. Your position is the highest in the Public Service. I am proud to say that I represent the riding with the largest number of public servants in Canada. I intend to defend them, no matter what party I may be dealing with.

You referred to a contraction of the Public Service. Will the Public Service be reduced because of the national debt or deficit? Shouldn't we be asking whether we'll be cutting back on service to Canadians? When I have a meal, it reassures me to know that there are government inspectors to inspect the food that I am eating. I also like to know that there are inspectors to inspect the pills that I take on my doctor's recommendation. When I travel by plane, I like to know that there are government inspectors to inspect the darn thing that gives me a fright.

Government provides me with services. If I call the police, I like to know that they'll be coming and not some hoodlum. I want the government to keep on providing these services.

There's a constant increase in population along with a movement of globalization and greater mobility throughout Canada and the world. Isn't there an increased demand for services? I look back on the situation 50 or 100 years ago. It seems to me that we need an increasing number of public servants to provide the services we require.

Ms Bourgon, is there a correlation between the national debt and the size of the public service?

Ms Bourgon: There are two points. There is a correlation between the debt and the effort we are asking everyone to make, to solve the problem. So there is a link, if only to that extent. However, there is no cause and effect relationship. There is a connection because it is necessary for all the partners in a society to help each other come to grips with the problem of the debt if the citizens make such a decision. We can't only ask citizens in the private sector to make their effort. So everyone will have to lend a hand.

When I talk about contraction, it need not necessarily be seen as something negative. In my view, there are very positive aspects to it. Let me explain what I mean.

In the 1950s we asked the public sector to set up the infrastructure required in the post-war period and it did a good job, playing a major role. In the 1960s we asked the public service to design and implement our main social programs and it

[Texte]

systèmes sociaux dans les années 1960, et cela a été bien fait. Ces fonctions—là sont accomplies. Il y a toujours un besoin de modernisation, mais la question est maintenant de savoir quel est le rôle fondamental du secteur public

side by side with all the other partners in the Canadian society in the 1990s as we are preparing for the next century. That's the issue.

So, in my mind, contraction is not negative, but is a way or a process through which you redefine a unique contribution to the public sector.

M. Daviault: Je voudrais revenir au point d'équilibre dont on parlait tout à l'heure.

[Traduction]

did a good job. These tasks have been carried out. There is still a need for modernization but what we must now decide is what is the fundamental role of the public sector

en collaboration avec tous les autres partenaires dans la société canadienne pour les années 1990 en vue du prochain siècle. Voilà la question.

Alors, dans mon esprit, la contraction n'est pas quelque chose de négatif mais un processus qui nous permet de redéfinir la contribution particulière de la fonction publique.

Mr. Daviault: I'd like to go back to this balance you referred to.

• 1625

Le sénateur Rivest a fait un discours au Sénat à un moment donné pour dire que la stratégie actuelle du gouvernement, qui consiste à ne pas avoir de stratégie constitutionnelle, était suicidaire, je crois, ou tout au moins particulièrement difficile dans la conjoncture québécoise actuelle.

Le Québec sera confronté à une élection référendaire ou à un référendum dans les prochains mois. Ceci fait partie du mandat du Bureau du Conseil privé. Quels conseils pourriez-vous donner au gouvernement à ce sujet?

Mme Bourgon: Je ne discuterai jamais de conseils publiquement.

Par définition, la fonction de conseiller implique que vous le fassiez en confidence. Il est possible que, dans ma fonction, le gouvernement me demande de lui fournir avis et conseils.

M. Daviault: Dans ce cas, je vais reformuler ma question. Que feriez-vous s'il y avait un référendum au Québec dans six mois? Est-ce que ce serait *business as usual*?

Mme Bourgon: On va s'asseoir avec le gouvernement, on va lui demander d'évaluer la situation et de prendre un certain nombre de décisions et on va s'attaquer fidèlement à mettre les décisions en œuvre.

Mme Guay: Madame Bourgon, vous défendiez en 1991, devant le Comité mixte spécial, la soi-disant décentralisation ou vous fondant sur trois choses: l'importance de la proximité des gouvernements de la population, l'importance de réduire les chevauchements et l'importance d'offrir de réelles dents à la clause de la société distincte.

À titre de greffière du Conseil privé, poursuivez-vous toujours ces objectifs?

Mme Bourgon: Redonnez-moi votre liste, s'il vous plaît, afin que je puisse les reprendre un par un.

Mme Guay: Je recommence. Les trois choses sont: l'importance de la proximité des gouvernements de la population, l'importance de réduire les chevauchements et l'importance d'offrir de réelles dents à la clause de la société distincte. Voilà les trois points.

Mme Bourgon: Eh bien, comme vous le savez, le gouvernement a une position officielle sur les trois questions.

Pour ce qui est de la proximité de la population, on en a parlé tout à l'heure.

In a speech to the Senate Senator Rivest stated that the government's strategy, namely the absence of a constitutional strategy, was a suicidal course or at least a very dangerous one given the present state of affairs in Quebec.

Quebec will be facing a referendum election or a referendum in the coming months. That is part of the mandate of the Office of the Privy Council. What advice could you give to the government on that particular matter?

Ms Bourgon: I never discuss such advice in public.

By definition the function of an advisor requires such advice to be given in confidence. It is possible that in my function, the government may ask me to provide advice or opinions.

Mr. Daviault: In that case, let me word the question differently. What will you do if there were a referendum in Quebec in six months? Would it be business as usual?

Ms Bourgon: We would sit down with the government, ask for an assessment of the situation along with a certain number of decisions and then we would conscientiously begin the implementation of such decisions.

Mrs. Guay: Mrs. Bourgon, in 1991 before a special joint Committee you defended the so-called decentralization on three grounds: the importance of governments that are close to the people, the importance of overlap as well as the importance of giving real teeth to the distinct society clause.

As Clerk of the Privy Council, is it your intention to keep pursuing these objectives?

Ms Bourgon: Would you please repeat your list so I can answer your points one by one.

Mrs. Guay: Yes, the three points are: the importance of having governments close to the people, the importance of reducing overlap and the importance of giving real teeth to the distinct society clause.

Ms Bourgon: Well, as you know, the government does have an official position on the three matters.

With respect to being close to the population, we already talked about this.

[Text]

Mme Guay: Je vous demande vos objectifs à vous, madame Bourgon.

Mme Bourgon: Mes objectifs, dans ma fonction, sont de servir le gouvernement.

Mme Guay: Oui, je suis d'accord.

Mme Bourgon: Je sers chaque gouvernement qui arrive en fonction au meilleur de mes compétences, avec toute l'énergie dont je suis capable et avec toute la loyauté dont je suis capable. Mon opinion personnelle se reflète dans les conseils que je donne aux gouvernements, aux ministres ou aux premiers ministres que je sers, mais ce n'est pas un sujet de discussion publique.

Sur la question de la proximité de la population, les gouvernements doivent constamment se préoccuper du lien entre leurs institutions et les citoyens qu'ils servent.

Sur la question des chevauchements, la position du gouvernement est très claire: tout le monde est en faveur d'éliminer les chevauchements. Le débat porte sur la question de savoir comment les éliminer et lesquels il faut éliminer.

Mme Guay: Et la manière dont cela va être fait.

Mme Bourgon: C'est cela. Comment on élimine les chevauchements et quels chevauchements on élimine.

Sur la question de la société distincte, encore là, le gouvernement a une position très claire: il n'y aura pas de réouverture des négociations constitutionnelles.

Il faut que vous compreniez que mon rôle est d'expliquer les positions gouvernementales. Mon opinion personnelle me sert à alimenter les avis que je donne au gouvernement.

M. Daviault: Dans le document du Bureau du Conseil privé, on parle de fournir des informations et analyses au sujet de l'état actuel des relations fédérales-provinciales et des dossiers nouveaux qui nécessitent l'élaboration de politiques.

Croyez-vous que l'état actuel des relations fédérales-provinciales et les dossiers nouveaux nécessitent l'élaboration de politiques?

Mme Bourgon: Je ne comprends pas la question, monsieur.

M. Daviault: Vous devez fournir des informations et des analyses au sujet de l'état des relations fédérales-provinciales.

Mme Bourgon: C'est exact.

M. Daviault: Est-ce que l'état actuel des relations fédérales-provinciales nécessite l'élaboration de politiques particulières? Est-ce que l'état des relations fédérales-provinciales vous paraît bon, ou passable? Avez-vous une réflexion à ce niveau-là?

Mme Bourgon: L'état des relations fédérales-provinciales se reflète dans la façon dont chaque ministre du gouvernement gère les dossiers: d'élaboration de politiques. C'est vrai qu'il s'agisse de politiques sociales, de politiques économiques, etc.

Les avis, monsieur, sont un intrant. Un ministre, un élu, car ce sont les élus qui mènent en démocratie, tient compte des avis dans l'élaboration des positions gouvernementales et non pas l'inverse. À tout moment, le gouvernement a besoin de conseils et d'avis. À tout moment, les élus doivent réfléchir et prendre des décisions et la bureaucratie doit les mettre en oeuvre.

[Translation]

Mrs. Guay: I'm asking you what your objectives are, Mrs. Bourgon.

Mrs. Bourgon: My objectives in my function are to serve the government.

Mrs. Guay: Yes, I agree.

Ms Bourgon: I serve each new government to the best of my abilities with all the energy and loyalty I can muster. My personal opinion is reflected in the advice I give to governments, to ministers and to the prime ministers that I serve but it is not a subject of public discussion.

As for being close to the people, governments must be constantly concerned about the link between their institutions and the citizens they serve.

On the matter of overlap, the government's position is very clear: everyone is in favour of eliminating overlap. The issue is how this can be done and what particular instances of overlap should be eliminated.

Mrs. Guay: And the way it will be done.

Ms Bourgon: Yes. How to eliminate overlap and what particular cases of overlap to eliminate.

On the distinct society, once again, the government has a very clear position: there will be no reopening of constitutional negotiations.

You must understand that my role is to explain government positions. My personal opinion is useful only in formulating the advice I give to the government.

Mr. Daviault: In the document of the Office of the Privy Council, reference is made to providing information and analysis about the present state of federal-provincial relations and new issues requiring the formulation of policy.

In your opinion does the present state of federal-provincial relations along with new issues require the development of policy?

Ms Bourgon: I don't understand your question, sir.

Mr. Daviault: You are to provide information and analysis relating to the state of federal-provincial relations.

Ms Bourgon: Yes.

Mr. Daviault: Does the present state of federal-provincial relations require the development of particular policies? Does the present state of federal-provincial relations strike you as good or acceptable? Do you have anything to say on that point?

Ms Bourgon: The state of federal-provincial relations is reflected in the way in which each minister of the government manages policy issues. There are issues involving social policy, economic policy, etc..

Advice is an input. A minister, an elected representative, since they are the ones who are our leaders in a democracy, take into account advice and opinions in developing government positions and not the contrary. At any given time the government requires advice and opinions. At any given time the elected representatives must reflect and take decisions and the bureaucracy must implement them.

[Texte]

[Traduction]

• 1630

Mrs. Catterall (Ottawa West): I find it interesting, madam, that you are at the head of an organization that is responsible for how well we do—or don't—manage close to \$170 billion of Canadians' money, yet people are interested in whether somebody made a mistake in a press release two, three or four years ago about your qualifications. I don't think anybody has suggested you misrepresented yourself.

I find it passing strange that the media walk out of the room to talk about that kind of thing rather than your very serious overall responsibilities for the entire functioning of the Government of Canada and the services we deliver to Canadians.

I wanted to ask you about two things. I'm not quite sure what our role here is in reviewing an Order in Council appointment to such an important position. However, I hope we'll have more time with you because I think your role is extremely important.

You talked about the whole morale issue. One of the most important things I believe you talked about involves the public service in this whole rethinking of the government, where it fits in society, and what its role is. To date, I'm not aware that kind of involvement has started. I'm wondering if you could tell us how in fact you see that happening. I believe public service employees at all levels—particularly on the front line—have a tremendously important role to play in that review.

Ms Bourgon: I agree. To be fair, I think it's happening. It's happening in many organizations, agencies, and departments. However, because it is conducted within a department, we don't always hear about it. It's not front-page news. It's not very visible, but it's happening and that's what matters.

I could go back to my own experience and talk about what was done, for instance, in Transport, CIDA, or in a number of departments where literally managers and their staff have been asked this question: If you had to think and define the nature of the services to be provided to Canadians in the following domain and within the following constraints, what would you come up with? How do you propose we provide these services in the future? You would be amazed at the calibre of the suggestions we get. It's something to be very proud of.

It's happening, but it's happening in every organization in a separate kind of way. It has to be more organized. We have to think long and hard about this initiative the government has announced about program reviews, which is part of the mandate of a minister you received not long ago, Mr. Massé. That could provide very significant opportunities for the involvement and freeing the creative thinking of managers in the public service, because it is about reinventing government.

The question is a noble one. It is not simply a matter of having to cut by the end of such and such a date and how to do it. The question is the right one.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Je trouve intéressant, madame, de constater que vous dirigez une organisation qui est responsable de la bonne ou de la mauvaise gestion de près de 170 milliards de dollars de deniers publics, et que les gens sont pourtant curieux de savoir si quelqu'un a commis ou non une erreur dans un communiqué publié il y a deux ou trois ou quatre ans au sujet de vos titres et qualités. Je crois que personne n'a laissé entendre que vous aviez l'intention de tromper qui que ce soit.

Je trouve passablement curieux qu'en sortant de la salle, les journalistes parlent uniquement de ce genre de chose, au lieu de s'attarder à vos très lourdes responsabilités quant au fonctionnement de tout l'appareil gouvernemental du Canada et des services que nous assurons aux Canadiens.

J'ai deux questions à vous poser. Je ne sais trop quel est exactement notre rôle pour ce qui est d'examiner une nomination par décret à un poste d'une telle importance. J'espère toutefois que nous aurons davantage de temps pour nous entretenir avec vous, car je crois que votre rôle est de la plus haute importance.

Vous avez parlé du moral. L'une des choses les plus importantes que vous ayez dites à mon avis concerne la fonction publique et son rôle dans cette remise en cause de tout l'appareil gouvernemental, de même que la place qu'elle occupe dans la société. À ce jour, que je sache, aucune réflexion n'a été amorcée à cet égard. Je me demande si vous pourriez nous dire comment vous voyez l'évolution des choses. Je crois que les employés de la fonction publique à tous les niveaux, mais surtout ceux qui sont en première ligne, ont un rôle extraordinairement important à jouer dans cet examen.

Mme Bourgon: Je suis d'accord. Pour être juste, je crois que cette réflexion a bel et bien lieu. Elle a lieu dans de nombreux organismes, agences et ministères. Toutefois, nous n'en entendons pas toujours parler parce que c'est fait à l'interne. Cela ne fait pas les manchettes. Ce n'est pas très visible, mais c'est en cours et c'est ce qui compte.

Je pourrais revenir à ma propre expérience et vous parler de ce qui a été fait par exemple aux Transports, à l'ACDI ou dans un certain nombre de ministères où les gestionnaires et leurs collaborateurs se sont faits poser littéralement la question suivante: Si vous deviez réfléchir à la nature des services à offrir aux Canadiens dans tel ou tel domaine et en tenant compte des contraintes suivantes, quel serait le fruit de votre réflexion? Comment proposez-vous d'assurer ces services à l'avenir? Vous seriez étonnés de la qualité des suggestions qu'on nous a faites. J'en suis très fière.

Cette réflexion est donc en cours, mais cela se fait séparément dans chaque organisation. Il faut que ce soit davantage structuré. Nous devons réfléchir sérieusement à l'initiative que le gouvernement a annoncé en matière d'examen des programmes, qui fait partie du mandat d'un ministre que vous avez reçu il n'y a pas longtemps, nommément M. Massé. Cela pourrait créer des possibilités très intéressantes pour la participation des gestionnaires de la fonction publique, qui pourraient donner libre cours à leur esprit créateur, car il s'agit en fait de réinventer le gouvernement.

C'est une question qui a un caractère exceptionnel. Il ne s'agit pas simplement de se demander comment on pourrait faire telle coupure dans un délai donné. Vous avez posé la bonne question.

[Text]

I think we have to look at that initiative in particular. I'd be delighted to come back and discuss that further.

Mrs. Catterall: I just have touched on that and I really would like to pursue it with you.

The other issue that is extremely important to me and to Parliament, and I think to all Canadians, is the whole issue of accountability. In my view there are significant weaknesses in the area of accountability of the public service, through their ministers, to the government and to Parliament. I'd be interested—since this is a review of your appointment—in your views on the accountability issues, what problems might exist, and what improvements need to be made.

Ms Bourgon: That's a very complicated question.

Mrs. Catterall: I know.

Ms Bourgon: We should pursue that. There is no confusion on one point, which is the accountability of the public service to those who are elected. That's very clear. But that doesn't cover the whole story.

The public service is also accountable, on its own, for the calibre and the quality of the services we are providing within laws that have been voted and within the policies that are decided by ministers and elected officials. So there's a portion of accountability that we carry on our own, there's a portion of accountability that is through others, and then there are new dimensions that we need to address for the future.

I'll go back to an example I gave. What is the accountability structure when you're dealing with horizontal issues?

Let me move from the buzz-word to an example. The accountability to Parliament on questions of environment is the Minister of the Environment, but in reality we all know that the Minister of Energy and the Minister of Transport have as much power. How do you establish a system of parliamentary accountability to deal with the new reality? Then, what does it mean for accountability within the bureaucracy? There are some tough issues on which we don't have the answer, but I think we need to start working so that we work towards some refinement to our system.

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Madame Bourgon, je vous félicite pour votre nomination.

J'écoutais tout à l'heure les gens du Bloc. Je viens du Québec, tout comme eux, et je vis la même situation. Vous disiez que la formation de la main-d'oeuvre était un domaine de juridiction fédérale, que le travail était une juridiction partagée et que l'éducation était de compétence provinciale.

Regardons de quoi a l'air l'éducation au Québec. Regardons de quoi ont l'air nos jeunes à l'école. Il y a des gens qui ont fait le tour des écoles au Québec et qui ont regardé notre jeunesse dans notre système d'éducation actuel. La casquette en avant,

[Translation]

Je crois que nous devons nous pencher sur cette initiative en particulier. Je serais ravie de revenir pour en discuter plus longuement.

Mme Catterall: Je voulais seulement le mentionner en passant et j'aimerais beaucoup en discuter de nouveau avec vous.

L'autre question qui me semble extrêmement importante, non seulement pour moi, mais aussi pour le Parlement et, je crois, pour tous les Canadiens, c'est la question de la responsabilité hiérarchique. À mon avis, il y a de graves lacunes dans le domaine de la responsabilité au sein de la fonction publique qui doit rendre compte, par l'entremise des ministres, au gouvernement et au Parlement. Puisque nous sommes réunis pour discuter de votre nomination, j'aimerais connaître votre point de vue sur cette question de la reddition de comptes, des problèmes éventuels et des améliorations qu'il faudrait apporter.

Mme Bourgon: C'est une question très compliquée.

Mme Catterall: Je le sais.

Mme Bourgon: Nous devrions revenir là-dessus. Nous sommes tous d'accord sur un point, à savoir la responsabilité de la fonction publique envers les élus. Cela, c'est très clair. Mais l'affaire est beaucoup plus complexe que cela.

La fonction publique doit également rendre des comptes, de son propre gré, à l'égard du calibre et de la qualité des services que nous offrons en conformité de lois qui ont été adoptées et de mesures qui ont été décidées par les ministres et les élus. Alors, nous nous chargeons nous-mêmes de certains aspects de cette reddition de comptes, tandis que d'autres aspects sont la responsabilité d'autres. Ensuite, nous aurons à examiner certaines nouvelles facettes de la question à l'avenir.

• 1635

Je reviens à un exemple que j'ai donné. Qui doit rendre des comptes pour les questions horizontales?

Laissons de côté le mot passe-partout et permettez-moi de vous donner un exemple. Au chapitre de l'environnement, c'est le ministre de l'Environnement qui doit rendre des comptes au Parlement, mais en réalité, nous savons tous que le ministre de l'Énergie et le ministre des Transports sont aussi puissants dans ce domaine. Comment peut-on créer un système de responsabilité parlementaire qui tienne compte de cette nouvelle réalité? Comment se concrétise cette responsabilité financière au sein de la bureaucratie? Ce sont des questions difficiles, et nous n'avons pas les réponses, mais je pense que nous devons nous atteler à la tâche dans le but d'améliorer notre système.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Ms Bourgon, I congratulate you on your appointment.

A few moments ago, I was listening to the members from the Bloc Québécois. I come from Quebec, just like they do, and I'm experiencing the same things. You were saying that manpower training is an area of federal jurisdiction, while labour was a shared area of jurisdiction and education was a provincial responsibility.

Let's just take a look at the educational system in Quebec. Let's just take a look at the young people who are in school. Some people have toured Quebec schools and have looked at our youth in the current educational system. The kids who wear

[Texte]

c'est un gang; la casquette sur le côté, c'est un autre groupe; la casquette en arrière, c'est un autre groupe; les jeans déchirés aux genoux, c'est un autre groupe. Même quand le PQ était au pouvoir, le changement n'a pas eu lieu. Au contraire, quand le PQ était au pouvoir, on a assisté à la libéralisation des cours. Tu pouvais aller aux cours si tu le voulais et tu ne pouvais ne pas y aller si tu ne le voulais pas. Aujourd'hui, le Québec demande la compétence dans le domaine de la formation de la main-d'oeuvre à 100 p. 100.

Si on donne la formation de la main-d'oeuvre au Québec, est-ce que ce sera comme dans le domaine de l'éducation?

Mme Bourgon: C'est une discussion dans laquelle je ne peux pas intervenir. Je veux simplement corriger une partie de votre affirmation, comme je l'ai fait tout à l'heure pour un autre membre du Comité.

Je n'ai pas dit que la formation de la main-d'oeuvre était de juridiction fédérale. J'ai dit que l'assurance-chômage était de juridiction fédérale et que l'éducation était de juridiction provinciale. Quant à la main-d'oeuvre, elle est de responsabilité partagée.

M. Lavigne: D'accord.

Mme Bourgon: C'est à vous et à vos collègues de faire le reste du débat. Ce serait plus approprié que de le faire à mon niveau.

M. Lavigne: Je comprends très bien les demandes qu'on fait au niveau de la formation de la main-d'oeuvre, mais quand je regarde le système qui existe au Québec... La majorité des députés ici, à Ottawa, ne sont pas conscients de ce qui se passe au Québec. Moi, j'en suis très conscient. Je vis dans un secteur défavorisé et je suis encore plus conscient de la façon dont le système fonctionne. Je ne suis pas d'accord qu'on transfère la formation de la main-d'oeuvre au Québec.

C'est un partage de pouvoirs qui est très important. Dans plusieurs autres domaines, comme l'environnement, le fédéral a juridiction. Je pense qu'il devrait conserver ces compétences et voir à ce que le Canada tout entier soit bien administré.

Merci, madame.

Mme Bourgon: C'est noté, monsieur.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you, and congratulations, Madam Bourgon.

As a point of clarification for myself—on the MBA, to come back to that—it says University of Ottawa, 1975. Can you tell me what the year means there? I too am enrolled in a master's program. I say enrolled, but I'll probably be 20 years... Who knows when the year will be, if I ever get the degree, but what does that year mean?

Ms Bourgon: Well, going back to what I mentioned previously, the full record on the MBA, not the one-liner, provides the list of courses taken every semester, and the last one was 1975—

Mrs. Brushett: I see.

[Traduction]

their baseball caps to the front belong to one gang; the ones who wear their baseball caps to the side belong to another gang; the ones with their caps facing backwards belong to yet another group; the ones wearing jeans ripped at the knee belong to yet another group. Even when the PQ were in power, there were no changes. On the contrary, when the PQ was in power, the policy on attending classes was liberalized. You could go to class if you wanted to, and if you didn't want to, you could skip class. And today, Quebec is asking for complete authority over manpower training.

If we give manpower training to Quebec, will they handle it the way they've handled education?

Ms Bourgon: I really can't enter into that discussion. I just want to correct part of your statement, as I did a few moments ago for another member of the committee.

I did not say that manpower training was an area of federal jurisdiction. I said that unemployment insurance was an area of federal jurisdiction, and that education was provincial. Manpower training is an area of shared responsibility.

Mr. Lavigne: Fine.

Ms Bourgon: It's up to you and your colleagues to continue this debate. It would be more appropriate to have it at your level, rather than at mine.

Mr. Lavigne: I certainly understand the requests made concerning manpower training, but when I look at the system that exists in Quebec... Most of the members here in Ottawa aren't aware of what's going on in Quebec. But myself, I'm very much aware. I live in an underprivileged area, so I'm all the more aware of how the system operates. I don't think manpower training should be transferred to Quebec.

It is very important for these powers to be shared. In several other areas, such as the environment, the federal government has jurisdiction. I think that it should retain these powers and ensure that all of Canada is properly governed.

Thank you, Ms Bourgon.

Ms Bourgon: I've taken note of your concerns, sir.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Merci d'être venue, madame Bourgon, et je vous offre mes félicitations.

Pourriez-vous m'expliquer quelque chose? Pour revenir sur la question de la maîtrise en administration, c'est indiqué dans votre curriculum vitae, Université d'Ottawa, 1975. Pourriez-vous m'expliquer la date? Moi aussi, je suis inscrite à un programme de maîtrise. Je dis que je suis inscrite, mais probablement qu'il me faudra 20 ans... Qui sait quand j'aurai cette maîtrise, si jamais, mais dans votre cas, que veut dire cette date?

Mme Bourgon: Eh bien, comme j'ai déjà mentionné, une liste des cours suivis chaque trimestre figure sur le dossier complet pour la maîtrise en administration, pas condensée, et j'ai suivi le dernier cours en 1975...

Mme Brushett: Je vois.

[Text]

Ms Bourgon: —at which point in time I left the program after a year and a half of this two-year program. Now, because the listing gives you all the courses taken, by program and by semester, it is not changing anything of what we were talking about earlier, which is that the degree was not completed. 1975 refers to when I stopped the program.

• 1640

Mrs. Brushett: Thank you very much.

In terms of policy and political advice, how do you really distinguish when you're crossing that line?

Ms Bourgon: It's not hard. Policy work is about the substance of things; it is about options, and it is about different ways of dealing with an issue. Political advice is about the exercise of power. You know better than I. But it is not hard in daily life, when you're working on policy issues, to know where you are. Ministers know; officials know. I don't know how to deal with the question more than saying that.

The Chairman: It's instinct.

Ms Bourgon: It's also clear in the practice of things. Ministers have never asked me how to get re-elected in their ridings. That would be political. Ministers have asked me constantly about what the problem is on such and such an issue and have asked me to look into what the options are and what the ways of solving it would be. This is policy advice.

Political advice is about being in power, retaining power, and exercising power, and that's given by ministers' political staff and not by the bureaucracy. So in practice it's not hard to draw the line.

Mr. Epp: I would like a question along the line of costs to taxpayers. I'm a Reformer and I was elected largely, as were most of my colleagues, on the platform of somehow changing the mechanism so that we could finally control government spending.

Now, we're going into debt at the rate of \$110 million every day. That's the rate at which we're going into debt; it has nothing to do with how big the debt is now. There's a perception out there, which I've had quite a few people express to me, that I, for instance, can run for Parliament and have fun there but I won't change a thing because the bureaucrats run everything.

Now, the other perception is that those bureaucrats are greatly paid. In fact, I have that perception. I walk around here and feel that probably half of them make twice as much money as I do, which is fine; perhaps they know that much more and are better qualified for their position.

But I'm just wondering what could be done to change the reality of that situation. What would you recommend in terms of actually making changes in the departments or the areas for which you're responsible, so that we can actually not only give the taxpayers the perception that we're starting to reduce expenditures and cutting government spending and wastage, but that we actually do it? What would be your response?

[Translation]

Mme Bourgon: ...et à ce moment-là, j'ai abandonné le programme, après un an et demi de ce programme d'une durée de deux ans. Maintenant, même si la liste vous donne tous les cours qui ont été suivis, par programme et par semestre, cela ne change rien à ce que nous disions tout à l'heure, à savoir que le diplôme n'a pas été obtenu. L'année 1975 est celle où j'ai mis fin au programme.

Mme Brushett: Merci beaucoup.

Pour ce qui est des conseil sur le plan politique et sur le plan des programmes, comment faites-vous la distinction entre les deux?

Mme Bourgon: Ce n'est pas difficile. Dans le cas des programmes, nous travaillons sur des questions de fond; il s'agit de peser différentes options, diverses lignes de conduite dans un dossier donné. Quant aux conseils politiques, ils portent sur l'exercice du pouvoir. Vous connaissez cela mieux que moi. Mais ce n'est pas difficile, dans les activités quotidiennes, quand on travaille sur des dossiers de fond, de savoir exactement où l'on en est. Les ministres le savent, de même que les fonctionnaires. Je ne sais pas comment vous répondre autrement.

Le président: C'est affaire d'instinct.

Mme Bourgon: C'est également clair dans la pratique. Les ministres ne m'ont jamais demandé comment se faire réélire dans leur circonscription. Ce serait politique. Les ministres m'ont demandé constamment en quoi consiste le problème dans tel ou tel dossier et m'ont demandé d'examiner quelles sont les options possibles, quelles seraient les diverses manières de régler le problème. A ce moment-là, ce n'est pas politique.

La politique, c'est l'art d'être au pouvoir, de conserver le pouvoir et d'exercer le pouvoir. Et les conseils à cet égard sont donnés par le personnel politique des ministres et non pas par les fonctionnaires. Donc, en pratique ce n'est pas difficile de faire la distinction.

M. Epp: Je voudrais poser une question portant sur le coût pour les contribuables. Je suis réformiste et j'ai été élu, comme la plupart de mes collègues, en grande partie parce que nous proposons de changer l'appareil d'une façon ou d'une autre afin que nous puissions enfin contrôler les dépenses du gouvernement.

Actuellement, nous nous endettons au rythme de 110 millions de dollars par jour. Ce sont les nouvelles dettes que nous contractons chaque jour; cela n'a rien à voir avec la dette déjà accumulée. Il y a une opinion assez répandue que beaucoup de gens m'ont exprimée et selon laquelle je peux toujours me présenter comme député au Parlement et m'amuser ferme, mais je ne pourrais rien changer parce que ce sont les bureaucrates qui dirigent tout.

Par ailleurs, les gens ont l'impression que les bureaucrates en question sont très bien payés. En fait, j'ai moi-même cette perception. Je me promène autour d'ici et j'ai l'impression que probablement la moitié d'entre eux sont deux fois plus payés que moi, ce qui est très bien; peut-être qu'ils en savent plus que moi et qu'ils sont mieux qualifiés pour occuper leur poste.

Seulement je me demande ce que l'on pourrait faire pour changer la réalité, la situation. Que recommanderiez-vous en fait de changements dans les ministères ou les secteurs dont vous êtes responsables pour que nous donnions aux contribuables l'impression que nous commençons à nous attaquer aux dépenses et à réduire les dépenses du gouvernement et le gaspillage, mais aussi pour qu'on le fasse vraiment? Que répondez-vous à cela?

[Texte]

Ms Bourgon: Well, that's not an easy question either because you're dealing with perception and realities at the same time. When I've been in my portfolio—my job—for two or three months I think I will want to produce a little piece of paper I may call "myths and realities".

Mr. Epp: Do we all get a copy?

Ms Bourgon: Yes, and I'll sign, so that you'll know.

In your question you conveyed the message you get from people you deal with—and I do too, all the time, from the clients—that public servants really make a lot of money. Well, the reality is that there are more than 200,000 employees, and for most of them you would be surprised at what would be their average salary.

The comparisons with the private sector are quite decent and their conditions of work are not always as easy as some people believe. It is hard work to be a meat inspector; conditions of work are tough. It is hard work to be a fishery protection officer, patrolling 200 miles in the most incredible weather. It is hard work to be an employee of DIAND, working in the north and working in some of the Indian reserves. It is hard work to do what public servants do.

So when I look at the salaries, when I look at the fact that there's been no salary increase in five years, when I look at the conditions in which they work, I would like to deal one day with the question of it being a fat-cat bureaucracy, it being so comfortable.

Another issue I would like to deal with one day is this notion of waste, that none of us in the public sector are competent public sector managers. We are competent public sector managers. We know something about productivity increases. We've done it. We know something about cutting costs. We do it every day. We have top-notch managers in the public sector.

Is that to say there is no waste? Of course not. Is that to say we will not find other ways of reducing these expenditures? We will every day, every week, and for all the coming years. But we have to recognize what we have. That's what you build from to prepare the future.

At the same time, I'm acutely aware of the need to restore the confidence of the public in its institution. We are there to serve Canadians. So it does matter that we succeed to achieve what you just described, which is how we are going to do it in a manner that is not only visible but also understood by Canadians to be the reflection of the interests of their public sector in serving Canadians well.

I'm not giving you a magic answer, I'm just saying let's work on it.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): First of all, congratulations, Madam.

[Traduction]

Mme Bourgon: Eh bien, voilà une question qui n'est pas facile parce que vous traitez du même souffle de la perception et de la réalité. Quand j'aurai été en fonction depuis deux ou trois mois, je rédigerai peut-être un petit opuscule que je pourrai intituler «mythes et réalités».

M. Epp: En aurons-nous chacun un exemplaire?

Mme Bourgon: Oui, et je le signerai, alors vous saurez de qui ça vient.

Dans votre question, vous avez exprimé le message que vous transmettent les gens que vous rencontrez, message que je reçois d'ailleurs moi aussi constamment de la part des clients, à savoir que les fonctionnaires font vraiment beaucoup d'argent. Eh bien, en réalité, il y a plus de 200 000 employés et vous seriez étonnés d'apprendre quel est le salaire moyen de la plupart d'entre eux.

Leur rémunération est comparable à celle du secteur privé et leurs conditions de travail ne sont pas toujours aussi faciles qu'on se l'imagine. C'est dur d'exercer le métier d'inspecteur des viandes; les conditions de travail sont difficiles. Ce n'est pas une sinécure que d'être un agent de protection des pêches, quand il faut patrouiller un territoire de 200 milles par des temps les plus affreux. C'est dur d'être un employé des Affaires indiennes et du Nord, quand on travaille sur place, dans le Nord et dans les réserves indiennes. Les employés de la Fonction publique ne ménagent pas leur peine.

• 1645

Par conséquent, quand j'examine les salaires et le fait qu'il n'y a pas eu d'augmentation depuis cinq ans, quand je vois les conditions de travail de ces gens-là, je voudrais dissiper un jour cette fausse impression selon laquelle les bureaucrates se la coulent douce.

Il y a aussi un autre mythe que je voudrais démolir un de ces jours, c'est la notion selon laquelle il y a un gaspillage fou parce qu'aucun d'entre nous dans le secteur public n'est un gestionnaire compétent. Nous sommes des gestionnaires compétents des affaires publiques. L'augmentation de la productivité, cela nous connaît. Nous l'avons fait. Quand il s'agit de réduire les coûts, nous savons y faire, nous le faisons tous les jours. Nous avons des gestionnaires de haut calibre dans le secteur public.

Est-ce à dire qu'il n'y a pas de gaspillage; bien sûr que non. Est-ce à dire que nous ne trouverons pas d'autres manières de réduire les dépenses? Bien sûr que non, nous en trouverons tous les jours, toutes les semaines et pendant les années à venir. Mais il faut d'abord reconnaître ce que nous avons au départ; il faut tabler là-dessus pour bâtir l'avenir.

En même temps, j'ai une conscience aigüe de la nécessité de rétablir la confiance du public envers ses institutions. Notre but est de servir les Canadiens. Il importe donc que nous réussissions dans la tâche que vous venez de pointer du doigt, à savoir faire tout cela de manière à refléter, non seulement dans la perception des Canadiens, mais dans la réalité, de manière à prouver que la Fonction publique sert bien les Canadiens.

Je n'ai pas de panacée à vous donner, je dis seulement qu'il faut s'y appliquer.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Premièrement, félicitations, madame.

[Text]

I'm wondering if you have ever worked at all with Marcel Massé.

Ms Bourgon: We have crossed paths. Mr. Massé was the president of CIDA. I replaced him. We didn't work together. As you know, he went to the Federal-Provincial Relations Office at that time. We did not really work together in that fashion. We've been colleagues for many years. Now he is my superior.

Mrs. Chamberlain: You talked a little earlier about managing change of the public sector and promoting respect. I agree with all of that. You talked about the public service serving us every day. I was really impressed with the way you talked about the fact that it's hard work, what these people do. I like the way you termed that, recognized that. You also talked about involving them in the process.

At this moment I'm much more interested in the future than in the past. I want you to tell me how you're going to involve the public sector. What are you going to do?

Ms Bourgon: The honest answer is that I don't know yet, but I can give you some thread of what I would like to explore.

I have a healthy dose of skepticism about centrally driven exercises. I would like to explore different ways of doing it. Is it possible to go further faster, in terms of the involvement of employees, if we were to raise the awareness of individual managers, wherever they may be, on the need to do it with their employees? Would it be possible, in turn, to look at different ways of getting the involvement of our ADM community? This is a high-calibre resource. Those are the deputy ministers and the clerks of tomorrow, the people who will lead the institution in the next phase. Would there not be a way of reaching out and getting their contribution on major issues that could be well beyond their portfolio, their immediate responsibility? Would it be possible to consider that every public servant has more than one role?

We have a role, which is in our job description, and we all do it. This is the concept of a day's pay for a day's work. But we have another role, which is to be part of the department in which we work. It's a corporate role. Then we have another role, which is to be part of the public service at large, the broad institution. I'm not sure we have exploited that very much.

Those are just thoughts about what we may want to explore. Whatever it might be at the end of the day, it's not going to be, say, the new booklet on how to involve employees, where one recipe should fit all. I don't think I would be inclined to approach it that way.

The Chairman: I want to thank you. We have snatched an extra 10 minutes from you. You are certainly a breath of fresh air. You're certainly different from your male predecessors, and I have a feeling that based on this afternoon's performance you're going to do very, very well. It seems to me the Prime Minister has made the right choice. Thank you.

[Translation]

Je me demande si vous avez déjà travaillé avec Marcel Massé.

Mme Bourgon: Nos chemins se sont croisés. M. Massé a été président de l'ACDI. Je l'ai remplacé à ce poste. Nous n'avons pas travaillé ensemble. Comme vous le savez, il est passé au Bureau des relations fédérales-provinciales à ce moment-là. Nous n'avons pas vraiment travaillé ensemble; nous avons été collègues pendant des années et il est maintenant mon supérieur.

Mme Chamberlain: Vous avez dit tout à l'heure qu'il fallait savoir gérer le changement dans le secteur public et promouvoir le respect. Je suis d'accord avec tout cela. Vous avez dit que les fonctionnaires nous rendaient service tous les jours. J'ai été également fort impressionné par ce que vous avez dit au sujet de leurs dures conditions de travail. J'aime bien la façon dont vous l'avez formulé et reconnu. Vous avez dit aussi qu'il fallait les faire participer au processus.

Actuellement, je m'intéresse beaucoup plus à l'avenir qu'au passé. Je veux que vous me disiez comment vous allez faire participer les fonctionnaires. Qu'allez-vous faire au juste?

Mme Bourgon: Franchement, je ne le sais pas encore, mais je peux vous donner des indices quant à ce que je voudrais explorer.

J'ai beaucoup de scepticisme au sujet de la centralisation administrative. Je voudrais explorer différentes manières de procéder. Est-il possible d'en faire plus plus rapidement, pour ce qui est de la participation des employés, si nous pouvions sensibiliser chaque gestionnaire, dans tous les engrenages de l'appareil, à la nécessité d'impliquer leurs employés? Serait-il possible d'envisager différentes manières de faire participer nos sous-ministres adjoints? Ces gens-là ne sont pas n'importe qui, ce sont les sous-ministres et les greffiers de demain, ceux qui dirigeront l'appareil au cours de l'étape suivante. N'y aurait-il pas moyen de leur tendre la main et de les faire participer aux grands dossiers qui débordent du cadre de leur portefeuille, de leur responsabilité immédiate? Serait-il possible d'envisager que chaque fonctionnaire joue plus qu'un rôle?

Nous avons un rôle qui est énoncé dans notre description de fonctions et nous jouons tous notre rôle. C'est le concept d'une journée de salaire pour une journée de travail. Mais nous avons aussi un autre rôle qui est de faire partie intégrante du ministère dans lequel nous travaillons. C'est un rôle collectif. Et puis nous avons encore un autre rôle, qui est de faire partie intégrante de l'ensemble de la Fonction publique. Je ne suis pas certaine que nous ayons bien approfondi ces possibilités.

Ce sont seulement des réflexions que je fais sur des solutions possibles. Quelle que soit celle qui sera retenue en fin de compte, ce ne sera pas sous la forme d'une petite brochure expliquant comment il faut faire participer les employés. Autrement dit, ce ne sera pas une recette applicable à tous. Je ne crois pas que j'aurais tendance à aborder les choses sous cet angle.

• 1650

Le président: Je vous remercie. Nous vous avons dérobé dix minutes supplémentaires de votre temps. Vous apportez assurément du sang neuf. Vous êtes à coup sûr différente de vos prédécesseurs qui étaient tous des hommes et j'ai le sentiment, en me fondant sur votre prestation cet après-midi, que vous ferez de l'excellent travail. Il me semble que le premier ministre a bien choisi. Merci.

[Texte]

Ms Bourgon: Thank you, sir.

The Chairman: Committee members, we have one little job, which I think will take all of 10 or 15 seconds. As you know, Mrs. Jennings of the Reform Party has more or less left our committee, although she has not been officially replaced, because that takes some formality. However, she was representing her party on the steering committee. The Reform Party would like to have her replaced by Mr. Epp, the other Reform Party member on the committee.

All we need to end up this meeting is a simple motion from someone—I guess you had better not do it, Mr. Epp. We just need someone to move a motion to have Mr. Epp sitting on our steering committee.

Mr. Bellemare: I so move.

Mr. Daviault: I second the motion.

Motion agreed to

The Chairman: Business is over. We will see you next week. Thank you.

[Traduction]

Mme Bourgon: Merci, monsieur.

Le président: Mesdames et messieurs les membres du comité, nous avons une petite tâche à accomplir qui ne nous prendra que 10 ou 15 secondes. Comme vous le savez, M^{me} Jennings du Parti réformiste a plus ou moins quitté notre comité, quoiqu'elle n'a pas encore été officiellement remplacée parce que cela exige quelques formalités. Cependant, elle représentait son parti au comité directeur. Le Parti réformiste voudrait qu'elle soit remplacée à ce titre par M. Epp, qui est l'autre membre réformiste du comité.

Avant de mettre fin à la séance, il faudrait donc que quelqu'un propose une simple motion—il vaudrait mieux que ce ne soit pas vous, monsieur Epp. Il faut que quelqu'un propose une motion nommant M. Epp membre de notre comité directeur.

M. Bellemare: J'en fais la proposition.

M. Daviault: J'appuie la motion.

La motion est adoptée

Le président: La séance est levée. Nous nous reverrons la semaine prochaine. Merci.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From the Queen's Privy Council for Canada:

Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy Council for Canada
and Secretary to the Cabinet.

TÉMOIN

Du Conseil privé de la Reine pour le Canada:

Jocelyne Bourgon, greffier du Conseil privé de la Reine pour le
Canada et secrétaire du Cabinet.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

CAL
XC59
- 655

Government
Publication

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 7

Wednesday, May 4, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 7

Le mercredi 4 mai 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Main Estimates 1994-95: Vote 145 under CANADIAN
HERITAGE

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1994-1995: crédit 145 sous la
rubrique PATRIMOINE CANADIEN

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada, Ottawa,
Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ottawa,
Canada K1A 0S9

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes & Proceedings of the House of Commons of Friday, April 22, 1994:

Mr. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), for Mr. Milliken (Kingston and the Islands), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 17th Report of the Committee, which was as follows:

Your Committee recommends the following changes in the membership of Standing Committees:

Government Operations

Brown (*Calgary Southeast*) for Jennings

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du jeudi 22 avril 1994:

M. Boudria (Gengarry—Prescott—Russell), au nom de M. Milliken (Kingston et les Îles), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 17^e rapport de ce comité, dont voici le texte:

Votre Comité recommande les changements suivants dans la liste des membres des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Brown (*Calgary-Sud-Est*) pour Jennings

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MAY 4, 1994

(9)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:32 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Jan Brown, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Raymond Lavigne.

Acting Members present: Gerard Asselin for Monique Guay; Marlene Catterall for Ian Murray.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Public Service Commission: Robert J. Giroux, President; Gilbert H. Scott, Commissioner; Ginette Stewart, Commissioner; and Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Program Branch.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Thursday, February 24, 1994, the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1995. (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday, March 16, 1994, Issue No. 2*)

By unanimous consent, the Chair called Vote 145, under CANADIAN HERITAGE.

Robert Giroux made a statement and, with the other witnesses from the Public Service Commission, answered questions.

It was agreed,—That the document entitled "A breakdown of the recruitment rate for designated groups for 1992-93", be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee. (*Exhibit A*)

At 4:56 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee***PROCÈS-VERBAL**

LE MERCREDI 4 MAI 1994

(9)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 32, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Jan Brown, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Michel Daviault, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard et Raymond Lavigne.

Membres suppléants présents: Gérard Asselin pour Monique Guay; Marlene Catterall pour Ian Murray.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Commission de la fonction publique: Robert J. Giroux, président; Gilbert H. Scott, commissaire; Ginette Stewart, commissaire; Michel Cardinal, directeur exécutif, Programme de dotation.

Conformément à son ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le jeudi 24 février 1994, le Comité examine le Budget des dépenses pour l'exercice prenant fin le 31 mars 1995 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 16 mars 1994, fascicule n° 2*).

Du consentement unanime, le président appelle: crédit 145, PATRIMOINE CANADIEN.

Robert Giroux fait un exposé puis, avec les autres témoins de la Commission de la fonction publique, répond aux questions.

Il est convenu,—Que le document intitulé «Taux de recrutement de groupes désignés, 1992-93», soit déposé comme pièce auprès de la greffière du Comité (*Pièce A*).

À 16 h 56, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, May 4, 1994

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 4 mai 1994

• 1533

The Chairman: Ladies and gentlemen, and colleagues, I would like to call the meeting to order.

We would like to welcome our guests today. Mr. Giroux is the president of the Public Service Commission.

I should perhaps, on your behalf, congratulate Mr. Giroux, who has been recently appointed to another position within the public service. We wish you well in your new responsibilities, Mr. Giroux. I'm sure you will succeed and do very well.

Mr. Robert J. Giroux (President, Public Service Commission): Thank you.

The Chairman: I'd also like to welcome Gilbert Scott, Commissioner; and Ginette Stewart, the other Commissioner. Welcome, all three of you.

Mr. Giroux, I understand you have a short overview or statement that perhaps you would like to read or enter into the record one way or the other. Then we'll get to questioning.

By the way, I should also welcome one of our new colleagues, a new member, to the committee, who is Jan Brown of the Reform Party. Welcome, Mrs. Brown.

Mrs. Brown (Calgary Southeast): Thank you.

The Chairman: We're a collegial bunch around here and we get along well, at least so far. I'm sure you'll be able to make a contribution in that regard as well.

Mr. Giroux.

Mr. Giroux: Thank you very much, Mr. Chairman. I would also like to introduce two of our staff, Alan Latourelle, who is the director general of finance, and Michel Cardinal, who is the executive director of the staffing programs branch. If there are a number of questions that require their assistance, I hope you will permit me to ask them to provide additional information.

If it's agreeable to the committee, Mr. Chairman, I'd like to read a short statement that will add to the brief we sent to the committee for the members' attention.

First of all, let me say that I'm pleased to be here. The Commission has not been invited to appear before this committee since the spring of 1990, so I am particularly pleased with this opportunity today.

Our appearance here gives us an opportunity to clarify the role of the Public Service Commission, an agency that was established 86 years ago to ensure that Canada is served by an impartial and professional public service.

We are responsible for the interpretation and application of merit in staffing the public service. We see our mission as ensuring that the people of Canada are served by a highly competent public service that is non-partisan and representative

Le président: Mesdames et messieurs, chers collègues, la séance est ouverte.

Notre témoin d'aujourd'hui auquel nous souhaitons la bienvenue, est M. Giroux, président de la Commission de la Fonction publique.

Je devrais peut-être, en votre nom à tous, féliciter M. Giroux qui a été nommé dernièrement à un autre poste à la Fonction publique. Nous vous souhaitons bonne chance dans vos nouvelles fonctions, monsieur Giroux. Je suis sûr que vous vous en tirerez haut la main.

M. Robert J. Giroux (président, Commission de la Fonction publique): Merci.

Le président: Je tiens également à souhaiter la bienvenue à Gilbert Scott, et à Ginette Stewart, tous deux commissaires. Bienvenue donc à tous les trois.

Monsieur Giroux, sauf erreur, vous avez un bref aperçu ou une déclaration que vous souhaitez lire ou faire consigner au compte rendu d'une façon ou d'une autre. Nous passerons ensuite aux questions.

Soit dit en passant, je voudrais également accueillir une de nos nouvelles collègues, qui vient juste de se joindre au Comité, à savoir Jan Brown du Parti réformiste. Soyez la bienvenue, madame Brown.

Mme Brown (Calgary-Sud-Est): Merci.

Le président: Nous travaillons en toute collégialité et nous nous entendons bien, du moins jusqu'ici. Je suis sûr que vous contribuerez également à cette bonne entente.

Monsieur Giroux.

M. Giroux: Merci beaucoup, monsieur le président. Je voudrais également présenter deux des employés de la commission, Alan Latourelle, directeur général des finances et Michel Cardinal, directeur exécutif des programmes de dotation. Si certaines questions font appel à leur spécialité, j'espère que vous me permettrez de leur demander de vous fournir tous renseignements supplémentaires.

Si le Comité n'y voit pas d'inconvénients, monsieur le président, j'aimerais vous lire une brève déclaration qui s'ajoutera au mémoire que nous avons envoyé au Comité pour la gouverne de ses membres.

Tout d'abord, j'aimerais vous dire que je suis très heureux d'être ici. La commission n'a pas été invitée à comparaître devant ce Comité depuis le printemps de 1990, et je suis donc particulièrement heureux d'en avoir l'occasion aujourd'hui.

Notre présence ici nous permet d'expliquer le rôle de la Commission de la Fonction publique (cet organisme a été créé il y a 86 ans), soit de veiller à ce que le Canada soit servi par une Fonction publique impartiale et professionnelle.

Nous sommes responsables de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans la dotation des postes de la Fonction publique. Notre mission consiste à veiller à ce que la population du Canada soit servie par une fonction

[Text]

of Canadian society. To achieve this, we have three business lines: the protection of merit, which includes the delegation of staffing authority, audit and monitoring, recruitment, appointing and promoting executives in the public service, and a range of related activities; training, including Language Training Canada and Training and Development Canada; and our appeals and investigations activities.

[Translation]

publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne. Pour remplir cette mission, nous avons trois grands mandats: la protection du principe du mérite, ce qui comprend la délégation de pouvoirs de dotation, la vérification et la surveillance, tout le recrutement, la nomination et la promotion des cadres de direction dans la fonction publique, et une série d'autres activités connexes; la formation, y compris celle dispensée par Formation linguistique Canada et Formation et Perfectionnement Canada et nos activités d'appels et d'enquêtes.

• 1535

We are located in the national capital region and in 15 Canadian cities. As demonstrated in part III of the estimates, we have an annual vote of \$129 million, which includes salaries for 2,054 full-time equivalents. Our 1994-95 estimates are lower by \$13.5 million, or 9.5%, in comparison with 1993-94. The brief you have already received includes a pie chart, which displays how we spend our resources.

Nous sommes situés dans la Région de la capitale nationale et dans 15 villes canadiennes. Comme l'indique la partie III du budget des dépenses, nous avons un crédit annuel de 129 millions de dollars, qui comprend des ressources salariales pour 2 054 équivalents à temps plein. Nos prévisions de dépenses pour l'exercice 1994-1995 sont inférieures de 13,5 millions de dollars, soit 9,5 p. 100, par rapport à 1993-1994. Le mémoire que nous vous avons fait parvenir comprend un graphique circulaire illustrant comment nous utilisons nos ressources.

In ensuring a highly competent public service, we recognize the fundamental role of the public service in serving the government and Parliament, by helping to develop laws and policies, and by administering resulting programs.

En veillant à maintenir une fonction publique hautement compétente, nous reconnaissons le rôle fondamental que la fonction publique doit jouer auprès du gouvernement et du Parlement en aidant à élaborer des lois et politiques et en administrant les programmes qui en découlent.

La Loi actuelle sur l'emploi dans la fonction publique date de 1967, année où le Parlement a établi une claire distinction entre le Conseil du Trésor, en sa qualité d'employeur responsable de la gestion du personnel et de la négociation collective, et la Commission, dont les activités concernent le principe du mérite. Notre loi a subi d'importantes modifications, en 1992, lorsque le Parlement a adopté la Loi sur la réforme de la fonction publique. Les modifications de 1992 ont clarifié les responsabilités de la Commission mais n'ont pas altéré son mandat.

The current Public Service Employment Act dates back to 1967, when Parliament made a clear distinction between the Treasury Board, as the employer, responsible for personnel management and collective bargaining, and the Commission's activities related to the merit principle. Our Act underwent a major revision in 1992, when Parliament passed the Public Service Reform Act. The 1992 amendment clarified the Commission's responsibilities, but did not change its mandate.

Il serait utile, à mon avis, que je souligne quelques sujets d'importance qui sont élaborés dans notre mémoire.

I thought it might be of interest for me to underline some important issues which we focus on in our brief.

Parlons d'abord de notre rôle dans les nominations. Nous déléguons une bonne partie de nos pouvoirs de nominations aux ministères. Nous gardons cependant le contrôle du recrutement et de la présentation des candidats dans la grande majorité des concours publics et nous sommes directement impliqués dans le placement des bénéficiaires de priorité et la nomination des cadres de direction.

First, our role in making appointments. We delegate significant appointment authority to departments. We retain full control however in recruitment and referral of candidates in the majority of open competitions, in placing persons with priority entitlement, and in appointing Executives.

Notre approche à la délégation est un élément essentiel de notre réussite dans l'exécution de notre mandat. Nous croyons que les gestionnaires doivent être pleinement responsables de leurs décisions de dotation, et qu'il nous incombe d'assurer cette responsabilité.

Our approach to delegation is critical to our success in delivering our mandate. We believe managers must be fully accountable for their staffing decisions, and that it is incumbent on us to ensure that accountability.

One of our biggest challenges lies in the area of priority administration. With the controls on hiring from outside the public service imposed in July 1993, we are critical to helping place surplus employees. The controls have assisted significantly in the placement of employees with priorities.

L'une de nos tâches principales se situe dans le domaine des priorités. Depuis que des contrôles ont été imposés sur le recrutement externe en juillet 1993, notre rôle est crucial aux fins du placement des fonctionnaires excédentaires. Les contrôles ont largement contribué au placement des prioritaires.

[Texte]

In the first six months after controls, the percentage of indeterminate placements made with priority persons has more than doubled compared to the same period the year before; that is, from 19% to 43%. The increase in priority placements, however, may be counterbalanced by a likely increase in the number of people being declared surplus.

As planned, the controls have limited recruitment significantly. In the 12-month period prior to controls, 10,349 new indeterminate employees were appointed. In the first six months of the control period, 2,468 new indeterminate employees were appointed, for about an average of 5,000 in a given year.

Thus with continued reductions in opportunities for new indeterminate hires and the possible increase in the number of priority cases in the system, we are concerned about the ability of the system to place these people in the future.

Enfin, les répertoires. Étant donné la réduction du recrutement, il n'est pas nécessaire de disposer de vastes répertoires de candidats et, dans un effort pour réduire les coûts de fonctionnement, nous avons modifié notre système de gestion des répertoires. Seules les personnes qui répondent à toutes les exigences d'un répertoire sont acceptées.

En terminant, laissez-moi vous répéter que la Commission est un instrument du Parlement et, comme tel, elle est responsable devant vous les parlementaires. Nous sommes ici pour vous aider à faire votre travail et pour vous conseiller sur les questions qui ont trait à notre mandat. Nous souhaitons entretenir des relations cordiales et sommes prêts à vous aider de toutes les façons que nous le pourrons.

Merci beaucoup, monsieur le président.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, sir.

It's time for questioning, and as usual, we'll start with the Bloc, the official opposition, for eight minutes.

M. Daviault (Ahuntsic): Bonjour, monsieur Giroux. Vous affirmez avoir raffermi votre rôle concernant la protection du principe du mérite. Si je regarde votre document vous dites que 75 p. 100 des nominations ont été faites par les ministères par pleins pouvoirs délégués, 21 p. 100 par un partage des responsabilités et 4 p. 100 sous l'entière responsabilité de la CFP.

• 1540

En quoi la Commission de la fonction publique a-t-elle raffermi son contrôle ou son rôle sur le principe du mérite?

M. Giroux: J'aimerais répondre en général en premier et j'aimerais également demander à M^{me} Stewart qui a piloté le dossier des amendements législatifs dans le dernier Parlement d'ajouter de l'information, si vous le permettez.

Premièrement, les statistiques qu'on vous a données reflètent une situation qui a évolué depuis environ les années 1970, c'est-à-dire avec la grandeur de la Fonction publique et toutes les activités de mouvement des employés. Il n'est pas réaliste d'avoir une agence centrale, qui n'est pas dans les ministères comme tel, s'occuper de la dotation, des promotions, des concours, etc. Cette information est déléguée.

[Traduction]

Au cours des six premiers mois qui ont suivi l'imposition des contrôles, le pourcentage des placements de prioritaires nommés pour une durée indéterminée a plus que doublé par rapport à la même période l'année précédente, passant ainsi de 19 à 43 p. 100. L'augmentation au chapitre des placements de prioritaires pourrait toutefois être compensée par une augmentation probable du nombre de personnes déclarées excédentaires.

Comme prévu, les contrôles ont considérablement limité le recrutement. Au cours de l'année qui précédait l'imposition des contrôles, 10 349 nouveaux fonctionnaires avaient été nommés pour une durée indéterminée. Au cours des six mois subséquents, ce nombre est passé à 2 468, soit en moyenne 5 000 pour une année donnée.

En conséquence, étant donné la réduction continue des possibilités d'embauche de nouveaux fonctionnaires pour une durée indéterminée et l'augmentation possible du nombre de cas prioritaires, il sera difficile de placer ces gens à l'avenir.

Lastly, inventories. In this context of reduced recruitment, there is also little need for large inventories of applicants. And in an effort to reduce operating costs, we have modified our inventory management system. Only those persons meeting all the requirements of an inventory are accepted.

In closing, let me reiterate that the Commission is an agent of Parliament and as such, it is accountable to you as Parliamentarians. We are here to assist you in doing your job, to advise on issues that relate to our mandate. We look forward to a close relationship and are prepared to assist you in any way we can.

Thank you very much, Mr. Chairman.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur.

Nous sommes prêts à passer aux questions et, comme d'habitude, nous commencerons par les députés du Bloc, soit l'Opposition officielle, pour une période de huit minutes.

Mr. Daviault (Ahuntsic): Good afternoon, Mr. Giroux. You said that you have strengthened your role regarding the protection of merit. In your brief, you say that 75% of appointments have been made by departments through a delegation of powers, 21% under a sharing of responsibilities and 4% have been made under the full control of the PSC.

How has the Public Service Commission strengthened its role with respect to the merit principle?

Mr. Giroux: With your permission, I will start by giving a general answer, and then I will ask Ms Stewart, who was primarily responsible for the amendments to the Act in the last Parliament, to add some information.

First, the statistics we presented reflect a situation that has been changing since about the 1970s, with changes in the size of the public service and all the employee movements. It is not realistic to have a central agency, which is not a department as such, handling staffing, promotions, competitions and so on. This responsibility is delegated.

[Text]

Notre approche à la délégation, et le commissaire Scott pourra ajouter car c'est lui qui s'occupe de ce dossier à la Commission, est de responsabiliser les ministères, de les rendre imputables en termes de leur performance en ce qui a trait à des activités de dotation et aussi de prendre les mesures correctives qui seront identifiées par l'entremise des procédures de recours qui sont en place, c'est-à-dire les appels dans un premier temps, car tous les concours internes, à l'intérieur de la Fonction publique, qui mènent à une promotion, sont sujets à appel. Nous avons augmenté notre responsabilité dans les enquêtes avec la dernière loi, et les enquêtes spéciales qui se font selon l'article 7 de la loi.

Par l'entremise de ces mécanismes, les mécanismes de recours dans un premier temps, la vérification que l'on fait à l'intérieur des ministères dans un deuxième temps, et, dans un troisième temps, par une entente de délégation avec les sous-ministres qui les rend imputables pour rencontrer des mesures de performance dans la dotation que nous pourrions élaborer, si vous le voulez, nous sommes très confiants que nous allons être capables de maintenir une bonne application du principe du mérite.

Par contre, je ne voudrais pas créer des illusions. À chaque année, nous avons environ 100 000 différentes nominations à la Fonction publique fédérale. On ne peut pas dire que toutes ces nominations sont parfaites. Il y a de ces nominations, un certain pourcentage, qui seront sujettes à appel, et il y a des mesures correctives qui se prennent lorsque les concours n'ont pas été bien menés ou qu'on n'a pas tellement bien évalué les qualifications des candidats.

Madame Stewart aimerait peut-être dire ce que la loi a ajouté en termes des pouvoirs de la Commission pour améliorer sa capacité d'implanter le mérite.

Mme Ginette Stewart (commissaire, Commission de la fonction publique): Merci. Un des principaux accomplissements des modifications à la Loi sur l'emploi a été de reconfirmer le principe du mérite comme étant le principe sous-jacent à toutes les nominations dans la Fonction publique.

En même temps, les nouvelles modifications à la loi ont renforcé le rôle de la Commission dans ce domaine. Par exemple, les dispositions de la loi clarifient maintenant le rôle de la Commission de façon très spécifique dans les vérifications et au niveau des enquêtes. Dans le passé, c'était implicite mais ce n'était pas explicite dans la loi. Cette fois-ci, c'est explicite dans la loi. Également, la loi nous donne des pouvoirs de prendre des mesures correctives suite à des vérifications et suite aux enquêtes. Par le passé, nous avions la responsabilité de faire des recommandations aux ministères. La loi renforce ces pouvoirs en nous donnant les pouvoirs de prendre et d'ordonner les mesures correctives. Il y a également les nouveaux changements à la loi qui nous permettent de vérifier les compétences qui sont spécifiées par les sous-chefs pour remplir les différents postes.

Ce sont les principaux exemples dans la loi qui témoignent du fait que nous avons des pouvoirs accrus pour s'assurer du respect du principe du mérite.

[Translation]

Commissioner Scott could add something about delegation, because this is his responsibility at the Commission. However, our general approach is to empower departments, to make them accountable for their performance with respect to staffing activities, and also to take the corrective action identified by existing redress procedures. These include appeals initially, because all internal competitions leading to a promotion, within the public service, are subject to appeal. Our responsibility with respect to investigations was increased with passage of the most recent legislation, and the special investigations carried out under section 7 of the Act.

As a result of these mechanisms, first the redress procedures, second the audits we conduct within departments, and third the delegation agreement we enter into with deputy-ministers (which requires they be accountable for meeting the staffing performance requirements we may establish), we're very confident we will continue to apply the merit principle properly.

However, I would not want to create any illusions. Every year, there are approximately 100,000 appointments to the federal public service. We cannot claim that they are all perfect. There's a certain percentage of these appointments that are subject to appeal, and corrective action is taken when competitions have not been conducted correctly, or when candidates' qualifications have not been adequately assessed.

Ms Stewart might like to say a few words about the powers the Commission acquired under the new legislation that allows it to improve its application of merit.

Ms Ginette Stewart (Commissioner, Public Service Commission): Thank you. One of the main accomplishments of the amendments to the Public Service Employment Act was to reconfirm the fact that the merit principle underlies all appointments to the public service.

At the same time, the amendments to the Act strengthened the Commission's role in this regard. For example, the provisions of the Act now clarify the Commission's role very precisely with respect to audits and investigations. In the past, this power was implicit, but not explicit. It is now explicit. In addition, the Act gives us the authority to take remedial action as a result of our audits and investigations. In the past, it was our responsibility to make recommendations to the departments. The Act strengthens our powers by enabling us to take and order remedial action. There are also changes that allow us to check on the skills specified by deputy heads for various positions.

These are the main changes to the Act that gave us increased authority to insure that the merit principle is applied.

[Texte]

M. Daviault: Quant au principe du mérite, il y a souvent des préjugés dans la population en ce qui a trait, plus particulièrement, à la compétence et l'ancienneté. Je ne sais pas comment vous pourriez nous expliquer un peu plus ce que vous entendez par principe du mérite?

[Traduction]

Mr. Daviault: People often have prejudices about the merit principle, particularly with respect to competence and seniority. Do you think you could give us a little more explanation about what you mean by merit principle?

• 1545

M. Giroux: Le principe du mérite est essentiellement de s'assurer que les personnes qui sont choisies pour combler un poste rencontrent les qualifications exigées pour le poste. En d'autres mots, chaque poste dans la Fonction publique fédérale va déterminer, par exemple, un niveau d'éducation, un niveau de formation professionnelle. Ensuite, si ce n'est pas un poste qu'on appelle un poste d'entrée, par exemple, des ingénieurs ou des économistes, etc, ils vont spécifier que les personnes doivent avoir eu de l'expérience ou des connaissances dans différents secteurs d'activité. Ceci devient le profil du poste et lorsqu'on fait des concours, que ce soit à l'intérieur de la Fonction publique ou même dans le public en général, ces qualifications-là deviennent la mesure selon laquelle on va juger les candidats qui vont postuler pour le poste.

L'ancienneté est un facteur seulement dans le sens qu'un poste peut exiger que la personne ait passé un certain nombre d'années, —c'est rare qu'on spécifie un nombre fixe— par exemple, dans les finances ou dans les ressources humaines. C'est bien évident qu'une personne qui vient de sortir de l'université ne sera pas qualifiée pour ce poste-là; on voudra une personne qui a déjà travaillé dans les ressources humaines.

Cependant, l'ancienneté, comme on la connaît en termes des conventions collectives à l'extérieur, qui détermine que tu vas avancer de tel à tel échelon, selon que tu as 10 ans ou 12 ans d'expérience, ou selon que tu es la personne qui a le plus d'ancienneté, ne s'applique pas du tout dans les concours dans la Fonction publique fédérale.

M. Daviault: Je passerais à la question des mises en disponibilité. Vous dites que seulement 16 p. 100, soit 4 732 des 30 000 fonctionnaires touchés par les non-renouvellement de poste ont été mis en disponibilité et que ce taux de succès relatif pourrait baisser dans l'avenir. Vous terminez votre présentation en disant que vous vous inquiétez de la capacité du système pour ce qui est de placer ces gens dans l'avenir. Normalement, lorsque l'on voit de telles interrogations dans un document, c'est que vous vous attendez à ce que ce soit une impossibilité. Quelles pourraient être les mesures mises de l'avant pour favoriser l'intégration de ces personnes-là?

M. Giroux: Tout d'abord, nous avons voulu attirer votre attention sur cette question-là. Il est bien évident, qu'avec les compressions budgétaires et les pressions auxquelles chaque ministère devra faire face, —par exemple, c'est le ministère de la Défense nationale qui, cette année, doit prendre des mesures sérieuses de réduction de ses effectifs— nous pensons que nous allons avoir de la difficulté à placer les gens à l'intérieur pour deux raisons très simples.

D'abord, nous anticipons—et nous ne pouvons pas donner un chiffre, il faudra voir exactement comment cela va se passer à l'intérieur du système—qu'on aura plus de gens qui seront des employés excédentaires, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de poste

Mr. Giroux: The merit principle is designed chiefly to ensure that the individuals chosen to fill a position meet its requirements. In other words, for each position in the federal public service, there is a required level of education and level of occupational training. Then, unless it is what we call an entry-level position, for example for engineers, economists or others, the position will require that individuals have experience or knowledge in various areas of activity. This becomes the position profile, and when a competition is held either within the public service or outside the public service, these qualifications become the benchmark by which the candidates who apply for the position are assessed.

Seniority is a factor only in that a position may require that an individual have spent a certain number of years—it's rare that a specific number is set—in fields such as finance or human resources, for example. Clearly, a person who is just out of university would not qualify for such a position. It would require someone who had work experience in human resources.

However, seniority as it is understood in collective agreements outside the public service, which provides that a person moves from one level to the next, if they have 12 years of experience rather than ten, or if the person has more seniority against others, does not apply at all in competitions in the federal public service.

Mr. Daviault: I will now move to the issue of layoffs. You say that only 16%, or 4,732 of the 30,000 public servants whose positions were not renewed were laid off. You say that your success in this area could decrease in the future. You conclude your presentation by saying that you are concerned about the system's ability to place these individuals in the future. This type of comment in a text generally leads us to think that you will be unable to do anything at all. What steps could be taken to help find positions for such people?

Mr. Giroux: First of all, we wanted to draw your attention to this fact. Clearly, with the budget cuts and pressures facing every department—for example, this year the Department of National Defence will have to take major staff reduction measures—we think we will have trouble placing people within the public service for two very simple reasons.

First of all, while we cannot give you a figure, we will have to see how things work out within the system, we expect there will be more surplus employees, that is people for whom there will not be a position within their department. These people are

[Text]

pour eux dans leur ministère, et donc, ces gens-là viennent à la Commission, ils sont référés à la Commission et la Commission tente de les placer dans les autres ministères. Donc, c'est une première conclusion.

La deuxième c'est que dans le passé, lorsqu'on parlait de nos succès—nous croyions que le système a bien géré les réductions qui avaient été demandées par l'ancien gouvernement en 1985-1986—, il ne fallait pas oublier qu'à chaque année nous avions quand même au-dessus de 10 000 personnes qui entraient à la Fonction publique. En d'autres mots, il y avait des entrées, il y avait des ouvertures, il y avait des placements possibles et nous utilisions cela pour placer les employés excédentaires. En gérant les deux, nous pouvions quand même avoir un certain succès.

Comme je vous le mentionnais dans mes notes d'ouverture, cette capacité—là de l'extérieur, en d'autres mots, du recrutement de l'extérieur, a été réduite considérablement par les contrôles qui ont été posés l'année dernière. À tel point que maintenant, par exemple, nous avons une capacité qui est réduite de 50 p. 100 de ce qu'elle était l'année passée.

De 10 000, nous croyons que, pour 1993-1994,—et nous n'avons pas encore les chiffres au complet—nous serons capables d'avoir un recrutement de l'extérieur d'à peu près 5 000 personnes. Donc, cela nous enlève beaucoup de possibilités de placement et avec le nombre qui va aller grandissant, nous anticipons que nous allons avoir plus de difficulté.

Que fait-on pour cela? Je pense, premièrement, qu'il faudra faire plus d'efforts à l'intérieur des ministères et en collaboration avec la Commission pour placer ces gens-là.

• 1550

Il y a encore un gros élément de discrétion dans le système. Il faut que les gens soient qualifiés. Les gens ont droit à une certaine formation mais je pense qu'on n'est pas encore allé tellement loin en regardant la possibilité de la formation pour placer les gens.

Nous avons encore beaucoup d'employés que nous appelons des employés de période «déterminée». Ce sont des employés à terme. Nous nous apercevons que, avec l'incertitude des budgets, les ministères ne veulent pas engager de gens sur une base indéterminée, donc ils engagent à terme: trois mois, quatre mois, trois mois. Nous croyons qu'on pourrait peut-être gérer ces termes-là différemment, cela nous donnerait des ouvertures pour placer des employés indéterminés.

Ce sont les mesures que nous devons prendre pour tenter d'alléger le fardeau. Je ne voulais pas être un prophète de malheur. Nous ne voulions quand même pas aller trop loin mais nous pensons qu'il était important d'attirer cela à votre attention. Je suis sûr que, dans un an, si on revient devant le Comité, ou dans six mois quand vous voudrez nous convoquer, nous pourrions vous donner une meilleure idée si réellement ce que nous anticipions s'est réalisé et comment on traitera le problème.

The Chairman: Thank you, Mr. Giroux.

I want to remind witnesses and members that we do have time limits that we try to observe. Please give consideration to shorter answers and shorter questions. That way we can get in more questions and responses. Look at the chairman once in a while and you'll see whether I'm in some agony, or whatever.

[Translation]

referred to the Commission and we try to find positions for them in other departments. So that is our first conclusion.

The second is that in the past, when we talked about our success rate—we felt that the system managed very well the reductions requested by the former government in 1985-86—it must be remembered that every year over 10,000 people joined the public service. In other words, there were new people coming in, there were openings, it was possible to place people. This helped us find positions for surplus employees. By managing these two situations, we did achieve some success.

As I mentioned in my opening remarks, the controls introduced last year considerably reduced recruitment from outside the public service. In fact, our recruitment from outside is now just 50% of what it was last year.

From 10,000 last year, we think that the figure for 1993-94 will be about 5,000 people. However, we do not have all the figures yet. So this takes away many of our opportunities to place people. And since the number of surplus employees is going to increase, we expect to have more difficulty placing them.

What are we doing about this? I think that in the first place there must be more effort within departments in cooperation with the Commission to find positions for these people.

There is still a big discretionary factor in the system. People must be qualified. People are entitled to some training but I think we have not exhausted all the possibilities training offers in helping place people.

We still have a lot of employees that hold their job, as we say, for a determinate period. They are term employees. Because of the uncertainty in terms of budget, we find that departments do not want to hire people on an indeterminate basis and therefore they hire people for a term of three or four months. We believe that these terms could be managed differently and that could give us openings for indeterminate employees.

If we want to lessen the burden, those are the steps that we have to take. I do not want to be a prophet of gloom. We did not want to exaggerate but nevertheless we thought it was important to bring this fact to your attention. In a year, in six months, if you invite us to come back before the Committee, I am pretty sure that we will be able to give you a better idea as to whether what we anticipated was achieved, as to how we plan to deal with the problem.

Le président: Merci, Monsieur Giroux.

Je tiens à rappeler à nos témoins et aux membres du comité que nous avons des contraintes de temps. Je vous prie de donner des réponses brèves et de poser des questions courtes. Ainsi, nous pourrions poser plus de questions et obtenir plus de réponses. De temps à autre, il vous faudra regarder de mon côté pour voir si je m'agite.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Giroux: Point well taken, Mr. Chairman.

The Chairman: We went over more than three minutes in that round. It's unfair, because I've given the Bloc more than three minutes. I'm really loath to give the other parties an additional three minutes to keep even. I want to keep our time limits observed.

The Reform Party, eight minutes please.

Mr. Epp (Elk Island): First of all, I'd like to thank you for your presentation. I have some very pointed questions.

First of all, as a new member of Parliament and as a person who's really gaining a lot of education fast on how government works, am I correct in reading that your role in the public service and the Public Service Commission is really just as a giant overseer of all the employees of the government? Is that correct?

Mr. Giroux: No, not as a giant overseer of all the employees. The mandate is very specific. We're responsible for recruitment and promotions within the public service, applying the merit principle. We have certain activities in the area of recourse and redress related to that mandate. We have also some training responsibilities.

The organization that is the overseer essentially of human resource policies in the public service is the Treasury Board as the employer.

Mr. Epp: I understand that approximately half of the people, then, are employed by the government under your jurisdiction, and the other half deal directly with the departments.

Mr. Giroux: The half who are under our jurisdiction are essentially employees of federal government departments, like civilian National Defence, Human Resources, etc.

We do not have responsibility for the RCMP, the armed services, the crown corporations, or organizations like the National Film Board, CBC, and so on. It is that part of the public service that is essentially government departments.

Mr. Epp: My theme in these things is always the cost, because we feel the government is spending more money than it's taking in, which means that on behalf of the taxpayers we need to look at how we could cut costs.

One of the questions I would have for you is, how could we cut costs? This is a very tough question to ask, but one of the things that occurs to me is that if you cease to be, if your organization with your 2,000 employees would suddenly no longer be part of the government service, what would change? There would still be people hired to work in the jobs where they're needed to provide a service to the public, right? What would change? What is the true value we're getting for the \$129 million we spend?

Mr. Giroux: First of all, we do have a training function, which is Language Training Canada. As long as the government's bilingualism policies are in place, I don't think much would change. Language Training Canada could be under somebody else, but that would have to continue. That's a major part of our budget.

M. Giroux: Vous avez entièrement raison, monsieur le président.

Le président: Cette ronde a duré trois minutes supplémentaires. C'est injuste car j'ai donné trois minutes de plus au Bloc. Je ne suis pas du tout disposé à donner aux autres partis trois minutes supplémentaires, pour équilibrer. Je veux que nous respections notre horaire.

Le Parti réformiste, huit minutes, s'il vous plaît.

M. Epp (Elk Island): Tout d'abord, je tiens à vous remercier de votre exposé. J'ai des questions acérées à vous poser.

Pour commencer, comme nouveau député et parce que je suis en train de m'instruire rapidement sur les rouages gouvernementaux, je voudrais que vous me disiez si j'ai raison de croire que votre rôle comme celui de la Commission de la fonction publique se résume ni plus ni moins à être le super gardien de tous les employés de l'administration gouvernementale? Ai-je raison?

M. Giroux: Non, je ne suis pas le super gardien de tous les employés. Le mandat est très précis. La commission a la responsabilité du recrutement et des promotions dans la fonction publique, et elle doit faire respecter le principe du mérite. Nous devons nous occuper également des recours qui découlent de notre mandat et nous avons par ailleurs des responsabilités en matière de formation.

En fait, le gardien des politiques de ressources humaines dans la fonction publique est le Conseil du Trésor, en tant qu'employeur.

M. Epp: Je crois comprendre que la moitié des fonctionnaires sont employés par vos soins et que l'autre moitié est employée directement par les ministères.

M. Giroux: La moitié qui relève de nous sont essentiellement des employés des ministères comme la Défense nationale, le Développement des ressources humaines, etc.

Nous n'avons aucune responsabilité à l'égard des employés de la GRC, des forces armées, des sociétés d'État ou d'organismes comme l'Office national du film, Radio-Canada, etc. Quant à nous, nous occupons surtout des fonctionnaires qui travaillent dans les ministères.

M. Epp: Ma principale préoccupation ici est le coût car nous estimons que le gouvernement a des dépenses supérieures à ses recettes, et cela nous amène, au nom des contribuables, à chercher des moyens de réduire ces coûts.

Je voudrais donc vous demander comment on pourrait réduire les coûts? C'est une question difficile mais je me suis demandé si vous disparaissiez, si on se passait désormais de vos 2 000 employés, qu'est-ce qui changerait? On continuerait d'embaucher des gens pour remplir certaines fonctions de services au public, par exemple, n'est-ce pas? Qu'est-ce qui changerait? Qu'obtient-on en valeur réelle de ces 129 millions de dollars que nous dépensons?

M. Giroux: Nous avons en premier lieu une fonction de formation, et c'est Formation linguistique Canada. Tant que le gouvernement maintiendra sa politique de bilinguisme, je ne pense pas que les choses puissent changer. On pourrait confier Formation linguistique Canada à un autre organisme, mais il faudrait maintenir cette formation. Une grande partie de notre budget est consacrée à la formation linguistique.

[Text]

[Translation]

• 1555

Another part of it is the staffing activities, the types of operational activities we undertake. It's been the decision of Parliament since 1908 that these activities be done by an independent agency on merit. There would be no influence in terms of political or bureaucratic patronage. Of course by having it in an agency independent of government departments and headed by three Commissioners appointed for 10 years—and they cannot be relieved of their functions by the executive, in other words, by the cabinet—this assures a certain amount of stability and independence.

But there still would need to be a recruitment function. There still would need to be a way of getting the people into the public service.

There would certainly be lesser costs if the Commission, for example, was abolished. There is no doubt about that. The three of us would not be there. That's a good start.

Mr. Epp: I am not gunning for you.

Mr. Giroux: Secondly, of course, there is a cost to ensuring merit. There is a cost to ensuring that the system is open, that competitions are taking place, that there are clear measures to determine the merit of candidates, who's the best qualified from among a group. If it was the decision not to do that, there would probably be a less costly staffing process.

I cannot give you numbers. I don't think I would be honest with you if I were to give you some numbers. But there would be some savings.

Mr. Epp: I have one more question in this area.

The Chairman: You have three and a half minutes, Mr. Epp.

Mr. Epp: I have worked for government, not the federal government but a provincial government. I was a low-level manager there. During those years when we had a central personnel agency helping us with our hiring, it was five times as slow as it ought to have been. Most of the time we got someone who was not really qualified. It was very frustrating. We didn't have the freedom in my area to specify. There were the jobs specs—we had to match them up with everything in the big picture. It really distorted our ability to get the best people for the job.

Do you think that's at all true in your work?

Mr. Giroux: No. I would certainly be admitting we've been doing a very poor job if I were to say that.

Mr. Epp: Yes, that was a silly question.

Mr. Giroux: But let me tell you that we have delegated such a major part of our activity because we feel that it's much more efficient to have departments do their own internal promotions, not to have it done by a central group. We have kept a very strong presence in the area of recruitment, that is, appointments from outside the public service, for efficiency reasons.

En outre, il y a les activités de dotation, et ce sont pour nous nos activités opérationnelles. Depuis 1908, par une décision du Parlement, ces activités relèvent d'un organisme indépendant et doivent respecter le principe du mérite. Le Parlement a décidé qu'il fallait qu'elles soient à l'abri de toute influence politique et du népotisme. Bien entendu, avec la création d'un organisme indépendant des autres ministères, dirigé par trois commissaires nommés pour 10 ans—à titre inamovible, le Cabinet ne pouvant les destituer—on garantit une mesure de stabilité et d'indépendance.

Toutefois, il y a toujours la fonction de recrutement. Il faut quand même trouver des gens pour servir dans la fonction publique.

Si la commission était supprimée, cela coûterait évidemment moins cher. Cela est indéniable. Nous ne serions pas là tous les trois. Ce serait un début.

M. Epp: Je ne cherche pas à vous avoir.

M. Giroux: Deuxièmement, garantir le principe du mérite n'est pas gratuit. Il y a une dépense nécessaire pour veiller à ce que le système soit ouvert, à ce que les concours aient lieu et il existe des mesures précises pour évaluer le mérite des candidats, pour déterminer qui est le plus compétent dans un groupe. Si on décidait de renoncer à ce principe, le processus de dotation serait sans doute moins coûteux.

Je ne peux pas vous donner de chiffres. Je vous induirais en erreur si je vous en donnais. Mais cela permettrait des économies.

M. Epp: Je voudrais poser une autre question à ce sujet.

Le président: Il vous reste trois minutes et demie, monsieur Epp.

M. Epp: Je travaillais pour un gouvernement, c'était un gouvernement provincial. J'étais agent de maîtrise. À ce moment-là, nous pouvions compter sur un organisme central de personnel qui nous aidait à embaucher des gens, mais c'était très lent. La plupart du temps, nous n'obtenions que des gens qui n'étaient pas vraiment qualifiés. Que de frustration! Dans mon secteur, nous n'avions pas le loisir de préciser ce dont nous avions besoin. Il existait des descriptions d'emploi que nous devions adapter en tenant compte de l'ensemble. Cela entravait notre possibilité d'obtenir les gens les plus qualifiés pour le poste.

Pensez-vous que vous avez le même genre de contrainte?

M. Giroux: Non. Si c'était le cas, ce serait ni plus ni moins reconnaître que j'ai fait du très mauvais travail.

M. Epp: Vous avez raison, c'était une question futile.

M. Giroux: Je vous dirais cependant que si nous avons délégué une grande partie de nos activités, c'est parce que nous pensons que les ministères font un travail beaucoup plus efficace quand ils s'occupent de leurs promotions internes, quand ils ne passent pas par un groupe central. Nous sommes encore très actifs du côté du recrutement, c'est-à-dire quand il s'agit de nommer des gens qui viennent de l'extérieur, et cela pour des raisons d'efficacité.

[Texte]

When you're looking for secretaries or a financial officer, it doesn't make too much sense for 30 different departments to go and have competitions or try to gauge the market. We have inventories of very qualified people who are available. The departments call us and say they need a financial officer. We know these people are qualified. They have passed the test. We send these people over to them to be interviewed and so on.

We think we've developed a pretty efficient system. We're always re-engineering and making improvements to do it better.

Mr. Epp: This is where the inconsistency comes in. When I read the documentation it says you have this mandate to do this. Just a few pages later, I read that half of it is delegated to the departments. The question that throws itself at you is this: why should you be there? We don't need 2,000 employees to tell the departments to do what they want and have to do.

That's why I asked the question. I guess the question still remains in my mind, although I think you've answered it a bit.

The chairman says I have only one minute left. This question will need a short answer, then.

If you were to tell us where you think you could save between 15% and 25% of your budget, where would you start?

Mr. Giroux: Mr. Chairman, that is a very tough question. We have reduced our budget by about 9% since last year. This has been as a result of doing things smarter, putting in efficiency measures. We have an informatics program in place that will add a considerable amount of savings.

But as long as our mandate stays the same, it's very difficult for us. We are bound to fill that mandate. Our approach has been much more to do things better, sometimes to make hard decisions, cut little programs here and there. But broadly, efficiency is the approach we have been following.

• 1600

Mr. Epp: In other words, you're saying 15% would be almost unachievable.

Mr. Giroux: It would be achievable over time. We would have to take a look at our language training program, for example, and maybe privatize some parts of it, which we're doing now with teachers and so on, but with the current situation in the federal government in terms of workforce adjustment, it would take quite a bit of time to get the actual savings.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci, monsieur le président.

En regardant votre budget, Partie III, pour l'année 1993-1994, j'observe que, dans les prévisions de 1994-1995, comparées à 1993-1994, il y a une baisse de 9 p. 100. Votre budget de plus de 66 millions de dollars tombe à 58 millions de dollars dans le

[Traduction]

Quand nous cherchons des secrétaires, ou des agents financiers, il est plutôt insensé que 30 ministères différents se mettent à chercher chacun de son côté et à tenir des concours, qu'ils soient à l'affût sur le marché. Nous avons des répertoires de gens très qualifiés. Les ministères nous téléphonent et font une demande pour un agent financier par exemple. Nous savons que nous avons le nom de gens qualifiés, qui ont subi des épreuves et nous leur envoyons ces gens à qui les ministères font passer une entrevue.

Nous pensons que nous avons un système assez efficace. Nous le modernisons constamment et nous ne cessons de l'améliorer.

M. Epp: C'est là que je constate une contradiction. À la lecture des documents qui ont été présentés, je constate que vous avez le mandat de faire cela. Un peu plus loin dans le document, je lis que vous avez délégué cette responsabilité aux ministères dans la moitié des cas. Voilà pourquoi je vous pose la question: quelle est votre raison d'être? Nous n'avons pas besoin de 2 000 employés pour dire aux ministères qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent.

Voilà pourquoi je vous pose la question. Même si vous m'avez donné des éléments de réponse, je ne suis pas tout à fait satisfait.

Le président dit qu'il ne me reste plus qu'une minute. Il faudra que votre réponse soit brève alors.

Si on vous demandait de nous dire comment réduire votre budget de 15 p. 100 à 25 p. 100, par où commenceriez-vous?

M. Giroux: Monsieur le président, cette question est très difficile. Depuis l'année dernière, nous avons réduit notre budget d'environ 9 p. 100. C'est parce que nous avons réussi à faire les choses de façon plus rationnelle, à appliquer des mesures d'efficacité. Nous avons un programme informatique qui va nous permettre de faire des économies considérables.

Tant que notre mandat restera le même il nous sera difficile de comprimer davantage. Nous devons exécuter ce mandat. Nous voulons faire les choses de façon plus rationnelle, ce qui nous amène à prendre des décisions difficiles parfois, à supprimer certains petits programmes ici ou là. Dans l'ensemble, c'est l'efficacité qui nous a guidés.

M. Epp: Autrement dit, il serait presque impossible d'atteindre l'objectif de 15 p. 100.

M. Giroux: L'objectif serait réalisable avec le temps. Il faudrait se pencher sur le programme de formation linguistique, par exemple, et peut-être en remettre une partie au secteur privé, ce que nous faisons déjà dans le cas des enseignants et d'autres employés. Cependant, compte tenu de la politique du réaménagement des effectifs que le gouvernement fédéral applique actuellement, il faudra attendre assez longtemps avant de voir les économies se réaliser.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you Mr. Chairman.

When I look at your Part III for 1993-94, I see that between them and the 1994-95 Estimates, there is a drop of 9 per cent. The budget allocated for your staffing program drops from over \$66 million to \$58 million. If I clearly understood and

[Text]

programme de dotation. Si j'ai bien compris, et si je me souviens bien des textes que j'ai lus, 75 p. 100—est-ce que j'ai bien lu—de la dotation à la Fonction publique est faite à l'intérieur des ministères?

M. Giroux: Elle est déléguée aux ministères, oui.

M. Bellemare: Si 75 p. 100 des programmes de dotation sont délégués aux ministères, comment expliquez-vous que votre budget de programmes en dotation est réduit de seulement 9 p. 100?

M. Giroux: Tout d'abord, ce 75 p. 100 d'activités déléguées aux ministères, cela existe depuis longtemps. Ce n'est pas simplement arrivé depuis un an. C'est une situation qui, je dois dire, s'applique probablement depuis les 15 dernières années. Cela a toujours été la délégation des ministères.

Notre budget de dotation est une composante de deux choses: d'abord, les activités de recrutement à l'extérieur, les bureaux régionaux, etc., et dans ces activités, je dois vous noter qu'une des activités très importante pour la Commission, c'est le placement des employés prioritaires. Donc, en d'autres mots, nous passons beaucoup de temps avec les employés qui sont affectés par les réductions d'effectifs. Il y a beaucoup de *counselling* à faire avec ces gens-là. Il faut les rencontrer. Il faut les faire rencontrer les ministères. Nous les aidons à tenter de se placer dans les ministères. C'est très intensif quand on parle en termes d'utilisation du personnel.

La deuxième partie du budget de la dotation, pour répondre à votre question précisément, ce sont les programmes que le Conseil du Trésor demande à la Commission de mettre en place car elle est une organisation opérationnelle, soit des programmes d'équité en matière d'emplois, des programmes de stagiaires en gestion qui sont une composante très importante du budget.

Si je peux vous référer à la carte que nous avons mise dans notre document, vous voyez qu'un très fort pourcentage du budget de la Commission est réellement des activités que nous faisons au nom de d'autres organisations. En ce qui a trait à de l'équité en matière d'emplois et ces programmes-là, c'est 19 p. 100 de notre 129 millions de dollars. Donc, on parle peut-être de 25 millions de dollars qui sont des programmes que nous faisons pour d'autres agences, mais qui ne sont pas nécessairement reliés à l'activité première de la Commission qui est le mérite.

M. Bellemare: Vous parliez plus tôt de 5 000 embauches de l'extérieur.

M. Giroux: Oui.

M. Bellemare: On sait que, actuellement, il y a des surnuméraires qui attendent pour se faire placer. N'y a-t-il pas un conflit—si j'ai bien compris, il y a déjà un gel dans l'embauche—de parler maintenant de 5 000 embauches de l'extérieur à la Fonction publique? Cela semble être une contradiction. Y a-t-il une explication à cela?

M. Giroux: Si vous le permettez, monsieur Bellemare, je vais demander à M. Cardinal de venir m'aider. Le gouvernement voulait maintenir quand même du recrutement, par exemple, des gradués universitaires, pour qu'il y ait toujours un groupe de jeunes personnes qui rentrent dans la Fonction publique et qui puissent être nommées, car la Fonction publique vieillit, donc il est important d'avoir ce groupe-là qui se joigne à la Fonction publique.

[Translation]

remember correctly what I read, 75 per cent of Public Service staffing is carried out within the departments themselves. Have I understood the situation correctly?

Mr. Giroux: Yes, it is delegated to the departments.

Mr. Bellemare: If 75 per cent of staffing programs are delegated to departments, how can you explain that your staffing program budget has dropped by only 9 per cent?

Mr. Giroux: First, the fact that 75 per cent of staffing is delegated to departments is a situation which has existed for some time. This did not just happen over the last year. I would say that that has probably been the case for the past 15 years. It has always been delegated to departments.

Our staffing budget is made up of two parts: first, external recruitment activities, regional offices, etc. In this context, I must point out to you that one of the most important activities for the Commission is the placement of priority employees. In other words, we spend a lot of time with employees affected by downsizing. A lot of counselling has to be done with those people. You have to meet with them and put them in contact with the departments. We help them try to find a position in departments. This is a very staff-intensive activity.

In answer to your specific question, the second part of the staffing budget concerns programs which Treasury Board asks the Commission, as an operational organization, to implement, for example, employment equity programs and management trainee programs, which represent a significant part of the budget.

As the chart included in our documentation shows, a large percentage of the Commission's budget represents activities which we undertake on behalf of other organizations. In the case of employment equity and other such programs, they account for 19 per cent of our \$129 million. Therefore, there may perhaps be \$25 million going to programs which we undertake for other agencies, but are not necessarily related to the primary activity of the Commission, which is the application of the merit principle.

Mr. Bellemare: You spoke earlier of 5,000 people hired from outside the Public Service.

Mr. Giroux: Yes.

Mr. Bellemare: As we know, there are at present supernumerary employees waiting to find a position. If I understood correctly there is already a freeze on hiring, so is there not some inconsistency in talking now about hiring 5,000 people from outside the Public Service? There seems to be an inconsistency here. Is there any explanation for that?

Mr. Giroux: If I may, Mr. Bellemare, I would ask Mr. Cardinal to help me on this point. The government still wanted to hire university graduates, for example, so as to insure that there would be an ongoing group of young people entering the Public Service and obtaining appointments, since the Public Service is getting older and it is therefore important to have such a group joining its ranks.

[Texte]

Nous avons aussi beaucoup de termes, des employés à termes, qui sont là depuis un certain temps et qui gagnent des concours indéterminés. Donc, cela est vu comme une nomination de l'extérieur, mais ces gens-là sont là souvent depuis deux, trois ou quatre ans, en tant que termes, et ont le droit de compétitionner selon la loi et ils gagnent éventuellement ces concours. C'est un droit.

[Traduction]

We also have many term employees who have been there for some time and win competitions for indeterminate competitions. Therefore, that is seen as an outside appointment, although those people have often been there for two, three or four years as term employees. Under the Act, they have the right to enter competitions, which in some cases they win. That is their right.

• 1605

Par exemple, dans l'informatique on a des postes dans les groupes professionnels, comme les infirmières, etc., qui sont dans des endroits isolés et ce n'est pas pratique de demander à des gens de déménager là. Donc, nous faisons du recrutement de l'extérieur.

For example, for people with computer skills we have positions available in professional groups, such as nurses, which are in isolated areas, and it is not practical to ask people to move there. Therefore, we hire people from outside.

Michel, est-ce que j'ai bien capté cela? Monsieur Cardinal peut vous donner plus de détails si vous le voulez.

Michel, is that a correct assessment of the situation? Mr. Cardinal can give you more details if you wish.

M. Bellemare: Le principe du mérite est un domaine qui me tient à coeur depuis quelques années. On a adopté le projet de loi C-26 et, dans votre document, vous dites:

Mr. Bellemare: The merit principle is something which has been very important to me for a number of years. We passed Bill C-26, and in your brief you state:

La Commission de la fonction publique fait preuve de dynamisme quant à la protection du principe du mérite.

The Public Service Commission shows dynamism in protecting the merit principle.

En bas, on voit le nom de Ginette Stewart. Il y a trois colonnes, mais il y a trois commissaires et, j'imagine que c'est elle qu'on voulait viser, car vous avez dit que c'était elle qui avait piloté le projet de loi C-26 qui, selon moi, n'est pas un bon projet de loi. Je ne fais aucune réflexion sur Ginette Stewart. Elle était sûrement compétente et capable puisque le projet de loi est passé.

Lower down, we see the name of Ginette Stewart. There are three columns, but there are three commissioners and I presume that she was the person to whom you were referring since you said she was the person primarily responsible for Bill C-26, which I do not consider to be a good piece of legislation. I am not making any comment here on Ginette Stewart. She was no doubt competent and capable since the bill was carried.

Cependant, ce qui m'inquiète, c'est le principe du mérite et le fait que dans les différentes sections de différents ministères, ce sont les fonctionnaires qui peuvent décider qui ils veulent employer. Le principe de base c'est de dire: si la personne a la compétence, on peut choisir cette personne-là pour le poste. Ce n'est plus le cas de tenir un concours pour savoir qui, parmi les dizaines ou les centaines de postulants est la meilleure personne.

However, what worries me is the merit principle and the fact that in various sections of various departments, public servants can decide whom they want to employ. The basic principle is as follows: if a person is competent, he or she can be chosen for the position. It is no longer necessary to hold a competition to determine who, among the dozens or hundreds of applicants, is the best person for the job.

Donc, je trouve qu'il y a un risque que les fonctionnaires développent des cliques un peu partout pour décider qui ils veulent au sein de leur petit groupe dans les différents ministères ou différentes sections. Ne trouvez-vous pas cela un peu dangereux?

Therefore, I think that there is a risk that public servants might develop cliques in order to determine who they want in their little group within various departments or sections. Don't you find that a little dangerous?

M. Giroux: Non, monsieur le président et monsieur Bellemare, car vous faites référence à un débat qui a eu lieu quand le projet de loi a été présenté, c'est-à-dire sur le fameux article 10(2) de la loi et, comme nous l'avons dit dans le temps, c'est quelque chose que nous utilisons avec beaucoup de rigueur. Cependant, nous croyons que c'est nécessaire parce que l'article 10(2) nous permet de nommer des gens, selon des normes de compétence, dans des programmes spécifiques, des programmes d'apprentissage, des programmes de formation où cela n'a pas de sens de dire: «vous devez compétitionner avec d'autres personnes», parce que les programmes sont structurés de telle façon que les personnes iront du niveau 1 au niveau 2 et au niveau 3, par exemple, lorsqu'elles ont satisfait à certaines exigences de base. Donc, la loi nous permet de faire cela et ne nous permettait pas de le faire avant.

Mr. Giroux: No, Mr. Chairman and Mr. Bellemare, because you are referring to a debate which took place when the bill was introduced. The debate concerned the well-known section 10(2) of the Act, and as we said at the time, it is something that we use very carefully. However, we believe that it is necessary because section 10(2) allows us to appoint people, according to skill standards, to follow specific programs, such as apprenticeship or training programs, where there would be no point in requiring them to compete with other people since the programs are structured so that participants will move from level 1 to level 2 and level 3 when they have met certain basic requirements. Therefore, the Act enables us to do that, something which we could not do beforehand.

Cet article nous permet aussi de reconnaître les reclassifications. Pour certains postes, à cause de changements dans la complexité de tel poste, la loi nous permet de donner une promotion à la personne qui occupe le poste et fait le travail même si la classification a changé.

This section also allows us to recognize reclassification. If a certain position has become more complex, the Act allows us to promote the person occupying the position and doing the work required even if the classification has changed.

[Text]

Toutefois, je dois vous dire que, en très, très grande majorité, les nominations se font selon l'article 10(1) qui prévoit des concours et ce qu'on appelle le mérite relatif, c'est-à-dire entre les postulants.

The Chairman: The chairman has a question before I move over to the Bloc. Mr. Giroux, there were stories in the media in the summer of 1993 about certain ministerial aides in the employ of the former government. These aides, according to the media stories, left their ministerial offices and entered the federal public service. They did so and did not follow the normal channels.

Apparently, under some rule that's been in existence for some time, they're able to avoid certain Public Service Commission competitions. I'd like you to confirm that and explain the rationale.

• 1610

I also understand that when these aides moved from their ministerial offices over to the Public Service Commission they were eligible for severance pay. One media report said that one senior aide, who was making in excess of \$80,000 a year, I think, and had been with the former government for its maximum term of about nine years, was eligible for a \$25,000 severance package.

Imagine going from one department of government to another and being eligible for severance pay. I worked for the CBC for 18 years and I remember once going from one particular status within the corporation to another status, and nobody offered me a nickel of severance. I wouldn't even have thought of asking for it.

Can you confirm that information for me, please?

Mr. Giroux: Mr. Chairman, it's difficult for me to deal with the second question. These are the conditions that prevail for what we call exempt staff, who work in ministers' offices. I can neither confirm nor deny what you're saying, on that basis.

I can certainly deal with the first part of your question, which is essentially that the legislation—the Public Service Employment Act, which underwent a revision in 1992—kept the disposition in the act that essentially says a person who's been an executive assistant to a minister and has been in the minister's office for three years has a priority under the law, above anyone else, to be appointed to a position for which he or she is qualified, without competition; in other words, without going through the competitive process, without appeal, and so on. That is a disposition of the law, and the Commission has been administering that law for well over 30 years.

It is worse, obviously, when there is a change in government or during each election period. But overall, we may have appointed. . . I don't know, Michel, whether you have the exact statistics. If we don't have them, we can get them to you.

[Translation]

However, I would point out that in the vast majority of cases appointments are carried out pursuant to section 10(1) which provides for competitions and what is referred to as relative merit, that is between the applicants themselves.

Le président: J'aimerais poser une question avant de donner la parole au représentant du Bloc québécois. Monsieur Giroux, pendant l'été 1993 les journaux ont publié des articles sur des adjoints ministériels qui avaient travaillé pour le gouvernement précédent. Selon ces articles, les adjoints concernés avaient quitté leurs postes ministériels et s'étaient intégrés à la Fonction publique du Canada. Ils l'ont fait sans suivre la procédure normale.

Il paraît qu'en vertu d'une règle quelconque qui existe depuis un certain temps, ils parviennent à éviter certains concours de la Commission de la fonction publique. Pourriez-vous confirmer si c'est effectivement le cas et en expliquer la raison?

Je crois comprendre que lorsque ces adjoints ministériels ont quitté leur poste pour s'intégrer à la Fonction publique ils avaient le droit de recevoir une indemnité de départ. Selon une nouvelle parue dans les journaux, un adjoint principal qui gagnait plus de 80 000\$ par an et avait travaillé pour le gouvernement précédent pendant la période maximale de neuf ans, avait le droit de recevoir une indemnité de départ de 25 000\$.

Imaginez-vous que quelqu'un puisse passer d'un ministère à un autre et avoir droit à recevoir une indemnité de départ. J'ai travaillé pour Radio Canada pendant 18 ans et je me souviens d'être passé d'un service de la Société à un autre, et personne ne m'a offert un sou d'indemnité. L'idée ne me serait jamais venue de la demander.

Pouvez-vous confirmer la véracité de ces renseignements, s'il vous plaît?

M. Giroux: Monsieur le président, il m'est difficile de répondre à la seconde question. Ce sont les conditions qui s'appliquent à ce qu'on appelle du personnel exonéré, qui travaille dans les cabinets de ministres. Pour cette raison, je ne peux ni confirmer ni nier ce que vous dites.

Je peux certes répondre à la première partie de votre question, qui concerne la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. La loi fut modifiée en 1992 mais on a retenu la disposition prévoyant qu'une personne qui était adjoint de direction d'un ministre pendant trois ans a la priorité sur d'autres personnes et peut être nommée sans concours à un poste pour lequel elle est qualifiée; autrement dit, il n'y a pas ni concours, ni appel ni autres procédures. Il s'agit d'une disposition de la loi, que la Commission applique depuis plus de 30 ans.

La situation s'aggrave évidemment lorsque le gouvernement change ou pendant la période électorale. Mais dans l'ensemble, nous avons peut-être nommé. . . Je ne sais pas, Michel, si vous avez les statistiques exactes. Si nous ne les avons pas, nous pouvons vous les faire parvenir.

[Texte]

In the past year we may have appointed approximately 70 or 80 people in that category. So it's a very small part of the appointment process and of the number of people who are on surplus status. But it is there. It is a disposition of the law. The Commission administers a law of Parliament and is administering the law in the spirit in which it was established.

The Chairman: But you can't confirm the severance pay, is that right?

Mr. Giroux: I'm not sure about the severance pay, Mr. Chairman. This information would have to come from the Treasury Board or an organization such as that, yes.

The Chairman: Is that where the money would come from, if indeed money of that kind is paid? Would it come from that board?

Mr. Giroux: Yes, it would either come from the Treasury Board or from departmental budgets, which might have allowed for this kind of payment. But it's not something that's under the authority of the Public Service Commission.

The Chairman: Well, you're moving to the Treasury Board come Monday, so we'll ask you then. So you're not going to get out of this.

Mr. Giroux: Give me 48 hours, Mr. Chairman.

Mr. Daviault: Severance pay is equal to two weeks pay for the first year for an assistant and one week per year of *ancienneté*. So it's about one-third of a year and it comes to approximately \$25,000 for a person whose salary is approximately \$80,000.

The Chairman: So it all adds up.

Mr. Daviault: Yes. The two factors are not connected. So you're right, you could get \$25,000 and then go to work for the government or a public sector organization after that.

Sur la question de la mise en disponibilité, vous avez dit plus tôt que vous aviez un taux de placement intéressant qui serait un peu plus limité au cours des prochaines années. Vous avez dit également que cela amènerait un phénomène plus important de formation qui devrait être offerte par vos services, car nous allons assister nécessairement à un phénomène de vieillissement de la Fonction publique avec cela.

Avez-vous commencé à regarder ce phénomène-là et à évaluer un plan de formation ou des possibilités de formation et des impacts que cela pourrait avoir?

Mr. Giroux: Oui, monsieur le président. Tout d'abord, le leadership dans cette activité-là en termes des politiques gouvernementales doit venir du Conseil du Trésor. Donc, à partir de lundi, c'est certainement l'une des choses sur lesquelles je vais me pencher. Cependant, je pense, comme je le disais, que le système nous a permis de placer les gens d'une manière assez bien jusqu'à présent et nous sentons maintenant que nous aurons des problèmes et qu'il faudra avoir d'autres mesures.

Je pense que la formation va devenir très importante, et cela demandera qu'on soit capables d'évaluer clairement les capacités des individus, d'utiliser des méthodes d'évaluation des gens, etc., pour savoir jusqu'à quel point on peut les former

[Traduction]

L'année dernière, nous avons peut-être nommé environ 70 ou 80 personnes dans cette catégorie. Il s'agit donc d'une proportion minime des nominations globales et du nombre de fonctionnaires excédentaires. Mais cette possibilité existe car il s'agit d'une disposition de la loi. La Commission applique une loi du Parlement conformément à l'esprit qu'il avait inspiré.

Le président: Mais vous ne pouvez pas confirmer qu'on ait accordé une indemnité de départ, n'est-ce pas?

M. Giroux: En ce qui concerne l'indemnité de départ, je ne suis pas sûr monsieur le président. Il faudrait obtenir ce genre d'information du Conseil du Trésor ou d'un organisme semblable.

Le président: Si effectivement une telle indemnité avait été versée, serait-elle venue du Conseil du Trésor?

M. Giroux: Oui, elle serait venue ou bien du Conseil du Trésor ou bien d'un des budgets ministériels qui aurait prévu ce genre de paiement. Mais ce n'est pas une décision qui relève de la Commission de la Fonction publique.

Le président: Vous commencerez à travailler pour le Conseil du Trésor lundi et nous vous poserons donc la question plus tard. Vous n'allez donc pas pouvoir l'éviter.

M. Giroux: Donnez-moi 48 heures, monsieur le président.

M. Daviault: Dans le cas d'un adjoint, l'indemnité de départ équivalait à deux semaines de salaire pour la première année et une semaine pour chaque année d'*ancienneté*. Quelqu'un qui gagnait environ 80 000\$ reçoit environ 25 000\$, soit le tiers de son salaire annuel.

Le président: C'est donc logique.

M. Daviault: Oui. Les deux facteurs ne sont pas liés. Vous avez donc raison de dire qu'on peut recevoir 25 000\$ et travailler par la suite pour le gouvernement ou un organisme du secteur public.

On the question of lay-offs, you said earlier that you had a good placement rate which might be a little lower over the next few years. You also said that this would lead to a need for more training which should be offered by your services, since at the same time there will inevitably be an aging process in the Public Service.

Have you started looking at that and assess a training plan or training opportunities and the possible impact of such developments?

Mr. Giroux: Yes Mr. Chairman. First, in this area leadership in terms of government policy must come from Treasury Board. Therefore, as of Monday, that is certainly one of the things I will be looking at. However, as I said, I think that the system has enabled us to place people quite successfully to date, but we now feel that we will have problems and that other measures will have to be implemented.

I think that training will become very important and will require that we be able to clearly assess the skills of individuals, use methods for appraising people and other means in order to determine first how far they can be trained, and second in what

[Text]

pour commencer, et, deuxièmement, de savoir dans quel secteur ils pourraient être formés. La politique de réaménagement des effectifs prévoit de la formation. Toutefois, M. Cardinal va confirmer avec moi qu'on n'a pas beaucoup de situations où on le fait dans le moment. Donc, il faudra utiliser pleinement cette disposition de la politique.

Michel, voudrais-tu ajouter quelque chose là-dessus?

M. Michel Cardinal (directeur exécutif, Programme de dotation, Commission de la fonction publique): Dans l'administration des priorités, surtout avec les contrôles, on met beaucoup plus d'emphasis sur la gestion du système. Un des éléments de la gestion du système, c'est de permettre ou de donner plus d'occasions pour la formation. La formation peut se faire de différentes façons, soit la formation avec des cours spécifiques, ou des affectations.

Dans la gestion des priorités, on préconise, autant que possible, auprès des ministères, d'affecter les excédentaires dans des situations où ils peuvent apprendre d'autres habiletés pour éventuellement obtenir des postes permanents. Donc, cela fait partie du processus de formation.

On a également amélioré notre système de *monitoring* et d'information, de rétroaction auprès des ministères en ce qui concerne le statut des priorités, combien de temps les gens ont été en priorité, combien de présentations ils ont eues, leur mobilité, etc., tout cela pour essayer de resserrer le système et d'avoir un meilleur taux de succès en ce qui concerne le placement des priorités.

M. Daviault: J'ai une dernière question. On a eu un nouveau gel des salaires avec le dernier budget. Si le principe du mérite s'applique au niveau de l'embauche, je pense qu'il doit s'appliquer aussi au niveau des gens qui sont à l'interne. Avez-vous remarqué une influence ou une baisse de moral au niveau des fonctionnaires dues à ce gel des primes de mérite, ou de la suspension de primes de mérite? Avez-vous pris des initiatives à ce niveau-là?

M. Giroux: C'est très difficile de dire qu'on a vu une réaction qui met en doute le moral des fonctionnaires. Les fonctionnaires étaient déjà gelés, depuis un certain temps, en termes des augmentations qu'on appelle dites économiques. Ce qui a été ajouté dans le dernier budget, c'est que les gens qui n'étaient pas au maximum de leur échelle de salaire et qui s'attendaient à avoir des augmentations annuelles jusqu'à ce qu'ils atteignent leur maximum, cela aussi a été gelé. Ils sont gelés à leur salaire actuel.

Il y a beaucoup de gens qui ont réagi, qui ne sont pas satisfaits, qui ne sont pas heureux de cette situation. Jusqu'à quel point cela a affecté le moral? Le moral est-il pire qu'il était auparavant? C'est bien difficile à juger, bien difficile à évaluer. Il est prématuré de vous donner un jugement là-dessus. Ce serait naïf de dire que cela a amélioré le moral des gens. Cela n'a certainement pas amélioré leur moral.

Par contre, c'est bien évident que le gouvernement était motivé pour protéger les postes, et le plus d'argent qu'il pouvait sauver par cette mesure, c'est autant de postes qu'il pouvait garder dans la Fonction publique, et ne pas déclarer les gens excédentaires.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci, monsieur le président. Merci pour votre présentation.

[Translation]

areas they can be trained. Training is provided under the workforce adjustment policy. However, as Mr. Cardinal will confirm, there are not many positions where training is provided at present. Therefore, maximum use will have to be made of this provision.

Michel, would you like to add something?

Mr. Michel Cardinal (Executive Director, Staffing Programs Branch, Public Service Commission): In administering priorities, particularly with controls, far more emphasis is placed on system management. One of the elements of system management is to provide more opportunities for training. Training can be carried out in various ways, either through specific courses or through assignments.

In managing priorities, we recommend, in so far as possible, that departments assign surplus employees to positions where they can learn other skills so as to help them eventually obtain a permanent position. Therefore, that is part of the training process.

We have also improved our monitoring and information system so as to get feedback from departments on the status of priorities, how long people have been in priority status, how many referrals they have had, how mobile they are, etc, so as to tighten up the system and achieve a higher success rate concerning placement of priority employees.

Mr. Daviault: I have a last question. In the last budget, salaries were frozen again. If the merit principle applies to recruitment, I think it should also apply to the level of people already employed. Have you noted any effect or drop in the morale of public servants resulting from the decision to freeze or suspend merit awards? Have you taken any steps in this respect?

Mr. Giroux: It is very difficult to say that we have noted a reaction affecting the morale of public servants. Economically speaking, there had already been a freeze on salary increases for some time. The new factor in the latest budget is that people who were not at their maximum salary scale and expected to have annual increases until they reached their maximum also found their salaries frozen. They are frozen at the current level.

Many people reacted, since they were dissatisfied and unhappy about this situation. To what extent did that affect morale? Is morale lower than it used to be? That is very difficult to judge or assess. It would be premature to offer any judgement on that. It would be naïve to say that it improved employee morale. It certainly did not.

However, it is obvious that the government was motivated by a desire to protect positions and save as much money as possible with this measure. The more money they can save, the more jobs they will be able to keep in the Public Service and avoid employees being declared surplus.

Mr. Duhamel (Saint-Boniface): Thank you Mr. Chairman. Thank you for your presentation.

[Texte]

Vous avez indiqué au début que la Fonction publique était une fonction non partisane qui essayait de représenter la réalité, ou les différentes réalités canadiennes, de façon honnête, et je le crois. Cependant, n'est-il pas plus difficile lorsqu'on réduit le nombre d'employés d'essayer de répondre à ces différentes réalités? Je vais vous donner quelques exemples.

It would seem to me—correct me if I'm wrong—that we are attempting to have a balance in the number of men and women and between *les anglophones et les francophones*. We would want a certain number of representatives from our aboriginal communities and our visible minority communities. But as we reduce—and assuming there is already some injustice within that—surely it must be more difficult to meet those particular objectives. That's number one.

Number two, when we talk about equity we often look at the percentage within the civil service, for example, in relationship to the general population. Do we look at the distribution of the kinds of positions as well? You could have a percentage that reflects the actual statistics in the Canadian population but they could all be the very best positions or the very worst.

Mr. Giroux: Thank you. First, looking at the total numbers, we are roughly at about 50-50 in terms of the distribution of men and women.

Your second point becomes extremely important in the response to that question, because although women tend to be in the majority in the lower levels of the public service, as we move up the scale their proportion becomes smaller and smaller.

Women, for example, make up about 18% of the executive group. It's growing. Every year we add a few more. Women tend to be at the lower levels of the executive group and are usually the younger members of that group. So as some of the older people like me retire, they'll be moving along the scale and be replacing us.

With respect to the other employment equity groups, we will have a problem in meeting the objective of a representative public service because of the very symptom we talked about previously. There are limited numbers from these groups inside the public service. A good way of achieving our objective therefore is to bring in people from the outside.

Of course some of them can go up the ladder and be promoted, but if we don't bring in more from the outside—more of the handicapped, more from our native population and more members of our visible minorities—we will have difficulty in meeting the goal of a representative public service.

What we wanted to do is ensure that whenever we recruit, these groups have their fair representation in the competition. However, we don't recruit that much.

[Traduction]

At the beginning of your statement you indicated that the Public Service was a non-partisan entity which tried to represent the Canadian reality or realities honestly, and I believe that. However, is it not more difficult to respond to these various realities when the number of employees is reduced? Let me give you a few examples.

Il me semble, et reprenez-moi si je me trompe, que nous essayons d'établir un équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes et aussi entre les anglophones et les francophones. Il serait nécessaire d'avoir un certain nombre de représentants de nos peuples autochtones et de nos minorités visibles. Mais au fur et à mesure que nous réduisons les effectifs, et admettons qu'il y ait déjà une certaine injustice dans le processus, il sera nécessairement plus difficile d'atteindre ces objectifs. Et d'un.

Le deuxième exemple est le suivant: pour évaluer l'équité en matière d'emploi, nous prenons souvent le nombre de fonctionnaires que représentent les membres d'un certain groupe et le comparons avec le pourcentage que constitue ce même groupe au sein de la population générale. Considérons-nous aussi la répartition des catégories de postes? On pourrait arriver à un pourcentage qui corresponde à des chiffres réels au sein de la population canadienne, mais il pourrait s'agir de postes qui soient tous les meilleurs ou les pires.

M. Giroux: Merci. Tout d'abord, sur l'ensemble, la répartition entre femmes et hommes est pratiquement équitable.

La réponse à votre deuxième question revêt une extrême importance car même si les femmes sont en majorité au niveau les plus bas de la Fonction publique, à mesure que l'on monte dans l'échelle des emplois, leur proportion diminue.

Les femmes, par exemple, représentent environ 18 p. 100 du groupe de la haute direction. Leur nombre augmente petit à petit. Tous les ans, quelques femmes de plus s'ajoutent à ce groupe. En général, les femmes sont aux paliers les plus bas du groupe de la haute direction et elles sont également les membres les plus jeunes de ce groupe. Ainsi, comme certains des plus anciens, comme moi prennent leur retraite, les femmes seront promues et nous remplaceront.

En ce qui a trait aux autres groupes désignés dans le cadre de l'équité en matière d'emploi, il nous sera difficile d'atteindre l'objectif d'une Fonction publique représentative étant donné le symptôme dont nous avons parlé plus tôt. Le nombre de membres de ces groupes dans la Fonction publique est restreint. Pour atteindre notre objectif, il nous faut donc recruter des gens de l'extérieur.

Bien sûr, certains d'entre eux peuvent être promus et accéder à des postes de niveau supérieur, mais si nous n'engageons pas d'autres personnes de ces groupes à l'extérieur—soit plus de personnes handicapées, plus d'autochtones et plus de membres d'une minorité visible—il nous sera difficile d'atteindre l'objectif d'une Fonction publique représentative.

J'ai essayé de faire en sorte que, chaque fois que nous recrutons de l'extérieur, ces groupes soient représentés de façon équitable lors du concours. Toutefois, nous n'en recrutons pas énormément.

[Text]

Mr. Duhamel: May I have a little clarification? Is the ratio you mentioned with respect to women and the kinds of positions available to them the same type of ratio that exists for those other groups; e.g.,

les francophones, les peuples autochtones, les minorités visibles, les handicapés,

in an inverse ratio? In other words, you may have a certain number, but there would be a larger percentage in some of the lower-paid positions?

Mr. Giroux: I think that's a fair statement, except for francophones. Francophones are pretty well represented throughout the whole population. They make up, for example, 24% of the executive group, which pretty well matches their representation in Canada.

With respect to people from the visible minorities or those with disabilities, their proportion is low virtually throughout all the public service. It has a tendency to be lower at senior levels because a number of them are still coming up through the ranks in the system.

Mr. Duhamel: I just want to confirm another point. I believe we're in accord, but if we're not, you'll straighten me out, I'm sure.

I'm assuming we do believe without hesitation that the talent is there within those groups. In other words, just because they are target groups we are not giving them special consideration. We may be looking at them in a particular way because they are not there in the numbers representative of Canadian society, but we do believe the talent is there. In other words, if we could go out and hire, we could find the talent with the qualifications in those groups. Is that correct?

Mr. Giroux: That is entirely correct. The inventories we keep of outside candidates show that we have a good representation of highly qualified and highly talented people from all those groups.

The Chairman: Thank you. Five minutes and one second; that's not bad.

The Reform Party is next for five minutes.

Mr. Duhamel: Not bad.

The Chairman: I think it's *excellent. Merci.*

Mrs. Brown: Mr. Chairman, I really just have one question and it does involve this whole issue of merit.

In February 1994 a report by the Professional Institute of the Public Service of Canada union stated that there were suspect staffing practices that seemed to undermine the merit principle, and further, that over 60% of the public service employees themselves responded negatively to the assertion that the most capable employees are normally the ones selected for promotions. Now, that may have something to do with low morale, but that's just my own musing.

[Translation]

M. Duhamel: Puis-je avoir une petite explication? Le rapport dont vous parlez entre les femmes et le genre de postes auxquels elles ont accès est-il le même pour les autres groupes; par exemple,

Francophones, Native people, visible minorities, handicapped,

mais à l'inverse? Autrement dit, il y a un certain nombre de membres de ces groupes dans la Fonction publique, mais ils sont plus largement représentés dans certains postes moins rémunérés?

M. Giroux: Oui, c'est exact, sauf pour les francophones. Ces derniers sont assez bien représentés à tous les niveaux. Ils comptent, par exemple, pour 24 p. 100 du groupe de la haute direction, ce qui correspond bien à leur représentation dans l'ensemble de la population canadienne.

Quant aux membres des minorités visibles ou aux personnes handicapées, leur proportion est faible pratiquement dans tous les secteurs de la Fonction publique. Ces gens sont très peu représentés au niveau supérieur car un certain nombre d'entre eux commencent tout à fait en bas de l'échelle.

M. Duhamel: J'aimerais obtenir une autre confirmation. Je pense que nous sommes d'accord, sinon vous rétablirez les faits pour moi, j'en suis certain.

Je suppose que nous sommes tous convaincus qu'il existe au sein de ces groupes des gens ayant les compétences voulues. Autrement dit, nous ne leur accordons pas de traitement de faveur simplement parce qu'ils sont membres des groupes cibles. Nous les considérons peut-être sous un jour particulier parce que leur représentation ne correspond pas à leur proportion au sein de la société canadienne, mais nous croyons vraiment qu'ils ont les compétences voulues. En d'autres termes, s'il nous était possible de recruter de l'extérieur, nous pourrions trouver au sein de ces groupes des gens ayant les qualités et les compétences requises. Est-ce exact?

M. Giroux: Tout à fait. Dans les répertoires de candidats de l'extérieur que nous tenons, il y a une bonne représentation de membres de tous ces groupes qui sont très qualifiés et très compétents.

Le président: Merci. Cinq minutes et une seconde, ce n'est pas mal.

La parole est maintenant au Parti réformiste pour cinq minutes.

M. Duhamel: Ce n'est pas mal.

Le président: Je pense que c'est *excellent. Merci.*

Mme Brown: Monsieur le président, je n'ai qu'une seule question à poser qui porte sur toute cette question du principe du mérite.

En février 1994, un rapport de l'institut professionnel de la Fonction publique du Canada faisait état de certaines méthodes douteuses en matière de dotation du personnel qui semblaient saper le principe du mérite; en outre, on y disait que plus de 60 p. 100 des fonctionnaires proprement dit ont répondu de façon négative à l'affirmation selon laquelle, normalement, les employés choisis aux fins de promotion sont plus compétents. Or, c'est peut-être ce qui explique le mauvais moral qui règne parmi les fonctionnaires, mais c'est peut-être le fruit de mon imagination.

[Texte]

What I'd like to ask you to do first is unravel that perception of unfairness, if indeed that is a misperception. I'm looking particularly at the 60% figure of public servants themselves who feel this way.

Could you also help me with my understanding of the level of French training required? I understand there are levels 4, 3, 2, and 1, and at that point there's an exemption for French training qualifications. You could then apply for any job that was within the public service sector, period, but that there are some limits to what you can do with a particular level of French. Now, if that's the case, it indeed may be in some people's minds in the public service sector, if they felt they had the competency level in terms of academic qualifications, experiential qualifications, but not necessarily the French language qualification, that in some way they were being discriminated against.

[Traduction]

J'aimerais vous demander tout d'abord de nous expliquer cette impression d'injustice, si elle est vraiment injustifiée. Je pense notamment au 60 p. 100 de fonctionnaires qui sont de cet avis.

Pourriez-vous également m'expliquer le niveau de formation en français requis? Je crois savoir qu'il existe les niveaux 4, 3, 2, et 1 et que lorsqu'on est à ce niveau, on est dispensé des exigences relatives aux cours de français. Il est donc possible de postuler n'importe quel emploi dans la Fonction publique, un point c'est tout, mais il y a des limites à ce que l'on peut faire avec un niveau donné de connaissances en français. Or, si c'est le cas, il est possible que certains fonctionnaires de la Fonction publique aient eu l'impression d'avoir le niveau requis quant à la formation scolaire et universitaire, à l'expérience requise, mais de ne pas nécessairement avoir le niveau de français requis, ce qui d'une certaine façon joue contre eux.

• 1625

So I'd like you to do two things. I want you to unravel that perception of unfairness for me and then I want you to address the French language topic.

Mr. Giroux: With respect to your first question, the survey of the Professional Institute confirms a number of focus groups that we've had and other surveys that were made. There is a perception out there that merit is not being applied as it should or as extensively as it should in public service competitions—not competitions from outside, but mostly promotions from inside. We have diagnosed this factor, and Commissioner Scott can elaborate on that, if you will permit.

It's true that if you have a competition and if you're going to fill one position and five people are applying, one person will be happy and four others will not. Four others will have views, strong views, on the qualifications of the person who has won, and therefore it's very much personal feelings that you are dealing with. What we're trying to do, of course, is make the system more transparent, make the system more open, so that people understand better why certain people win competitions.

To address your second question, a number of positions in the government, about 29%, do require bilingual capability. In a number of these the level of bilingualism is relatively low. You have to achieve a B level, but others require a C level and higher levels, and they're primarily at the senior levels. Those are about 30% of the jobs being filled, and we have another 70% of which about... Well, 59% of all jobs are English-essential, and there are a number of English-essential jobs all across Canada and in this region.

In addition, most departments, unless the job requires the individual to be proficient in both languages the following day, will staff these positions on a non-imperative basis. That means, in essence, that for the individuals who win, language is not

Je vous demande donc deux choses. Premièrement, tirer au clair cette impression d'injustice et deuxièmement, nous parler de la question des connaissances en français.

M. Giroux: Pour répondre à votre première question, le sondage effectué par l'Institut professionnel confirme les renseignements obtenus auprès de certains groupes cibles et grâce à d'autres enquêtes déjà effectuées. Les fonctionnaires ont l'impression que le principe du mérite ne s'applique pas autant qu'il le devrait lors des concours de la Fonction publique—pas les concours pour recruter à l'extérieur, mais principalement ceux qui visent à obtenir des promotions. Nous avons mis le doigt sur ce problème, et le commissaire Scott pourra vous en dire plus, si vous le permettez.

Il est vrai que si l'on organise un concours pour combler un poste et que cinq candidats se présentent, il y aura une personne heureuse et quatre mécontentes. Ces quatre autres dénigreront les qualifications de la personne qui est arrivée première et par conséquent, il s'agit là essentiellement de sentiments personnels. Ce que nous essayons de faire, bien entendu, c'est rendre le système plus transparent, plus ouvert, pour que les gens comprennent bien pourquoi certaines personnes gagnent les concours.

Quant à votre deuxième question, il existe un certain nombre de postes au gouvernement, environ 29 p. 100, qui exigent que le candidat soit bilingue. Dans certains de ces postes, le niveau de bilinguisme est assez faible. Il faut avoir le niveau B, mais d'autres exigent un niveau C et plus, et il s'agit principalement des postes supérieurs. Cela représente environ 30 p. 100 des emplois comblés et pour les 70 p. 100 restant... Eh bien, 59 p. 100 de tous les emplois exigent une connaissance essentielle de l'anglais, et ces emplois sont répartis dans tout le Canada et dans la région de la Capitale nationale.

En outre, la plupart des ministères, à moins que l'énoncé de fonctions exige que le candidat soit compétent dans les deux langues dès le lendemain, doteront ces postes en appliquant le principe du bilinguisme non impératif. Cela veut dire, en gros,

[Text]

taken into account; all of the other qualifications are taken into account, and then the person has two years of language training. That's why we have a language training program, in order to provide these individuals with the kind of training they need.

We have a large number of students in the language training program. Mostly, we have to admit, they are anglophones trying to learn French, but a number of francophones also have to learn English. People then meet the proficiency standard that has been applied, and then they go on with their careers.

I might add that because the concern has been expressed a number of times that anglophones may feel francophones have an advantage, we find overall across Canada that the people who win the competitions in bilingual positions match their proportion in Canada generally. In other words, about 75% anglophones win competitions; 25% are francophones.

But that non-imperative staffing and the access to language training is what makes us have these results, because the government has put in place a program to meet their needs.

The Chairman: Thank you. I'd like to ask one supplemental question on language training before we turn to Mrs. Brushett. I want to point out that I'm a strong supporter of our languages act and Mr. Giroux.

My question has to do with the demand for language training within the public service. Given the fact that Canadians are more and more sensitized to the need of having two languages to attain certain levels within the public service, also given the fact that we have what I would call a rather flourishing French immersion education program and have had for the last number of years, is there a lessening demand for language training within the public service, and could you envisage the day when perhaps we wouldn't need this kind of support program when we could have an adequate supply of bilingual people from all parts of Canada to serve in the necessary positions within the public service?

Mr. Giroux: We're finding, Mr. Chairman, out of our university recruitment program, that if we were to take snapshots about 15 years ago and today, we have more young people who are proficient in both languages. They may need some small aid in terms of language training, but not to the same extent; in other words, maybe a month or two just to get them ready to go into the job.

With respect to the internal question, we are projecting next year, 1994-95, that the number of students in Language Training Canada will be about 2,169. This is a projection made on a model, and so on. Our actual number in 1992-93 was 2,647, so it's going down. The need internally is going down. Is it because we have more people who meet the language requirements of the position and therefore need no training, or is it because we have less activity in terms of recruitment? That is the key

[Translation]

que la connaissance de la langue n'est pas prise en considération pour ceux qui sortent gagnants des concours; on tient compte de toutes les autres qualités requises et la personne a deux ans pour apprendre la deuxième langue. C'est pourquoi nous appliquons un programme de formation linguistique, afin d'offrir à ces personnes les cours dont ils ont besoin.

Un grand nombre d'étudiants participent au Programme de formation linguistique. Il s'agit essentiellement, il faut bien l'admettre, d'anglophones qui essaient d'apprendre le français, mais il y a aussi certains francophones qui doivent apprendre l'anglais. Une fois que les stagiaires ont acquis le niveau requis pour le poste, ils poursuivent leur carrière.

J'ajoute qu'étant donné la préoccupation exprimée à l'occasion par des anglophones qui se sentent désavantagés par rapport aux francophones, nous constatons que dans tous le pays, la répartition des candidats qui gagnent les concours pour les postes bilingues est conforme à leur répartition dans l'ensemble de la population. En d'autres termes, environ 75 p. 100 d'anglophones et 25 p. 100 de francophones sortent premiers des concours.

Toutefois, cette dotation à des postes où le bilinguisme n'est pas impératif et l'accès au cours de langues, nous permet d'obtenir ces résultats, car le gouvernement a mis en place un programme qui réponde aux besoins de personnes.

Le président: Merci. J'aimerais poser une question supplémentaire sur la formation linguistique avant de donner la parole à Mme Brushett. Je tiens à signaler que je suis un fervent partisan de la Loi sur les langues officielles et de M. Giroux.

Ma question porte sur le demande de cours de langues au sein de la Fonction publique. Étant donné que les Canadiens sont de plus en plus conscients de la nécessité de connaître les deux langues pour accéder à certains niveaux à la Fonction publique, et, étant donné que nous disposons de programmes d'études en immersion française assez complets, et ce, depuis un certain nombre d'années, constatons-nous que la demande de cours de langue à la Fonction publique a laissé? En outre, pouvez-vous entrevoir le jour où nous n'aurons plus besoin de ce genre de programmes de soutien parce que nous disposerons d'une réserve suffisante de candidats bilingues dans toutes les régions du pays pour occuper les postes vacants à la Fonction publique.

M. Giroux: Nous constatons, monsieur le président, que dans notre programme de recrutement universitaire, si l'on comparait un instantané pris il y a 15 ans et un d'aujourd'hui, davantage de jeunes gens maîtrisent les deux langues. Ils auront besoin peut-être d'une petite formation linguistique d'appoint, mais pas autant qu'auparavant; en d'autres termes, il suffit peut-être d'un mois ou deux pour les préparer à occuper l'emploi.

Pour ce qui est de la formation interne, nous prévoyons que l'année prochaine, pendant l'exercice 1994-1995, le nombre des étudiants de Formation linguistique Canada sera de l'ordre de 2 169. Il s'agit là d'une projection établie sur la base d'un modèle, etc. Le chiffre effectif en 1992-1993 était de 2 647, il y a donc une baisse. Le besoin interne est en diminution. Est-ce dû au fait que nous avons davantage de fonctionnaires qui répondent aux exigences linguistiques de leur poste et n'ont

[Texte]

question. The business is going down in terms of language training, and it has allowed us, for example, this year to reduce our budget by \$1 million in Language Training Canada.

The Chairman: Do you think that will continue?

Mr. Giroux: We're expecting that this will continue. However, as for reaching a point where there will be no need, I don't think we'll ever see that just because of the nature of the country. For example, people coming from western Canada don't have the opportunity to learn the second language.

The Chairman: But we are turning out—and it's costing a lot of money—thousands and thousands of graduates from those programs.

Mr. Duhamel: I want a clarification. First of all, I want to caution you about saying it's costing thousands and thousands of extra dollars for the training or for the education of English-speaking people in French, because they would normally be educated anyway. There are statistics that point out that they can sometimes be educated at a lesser cost than those who are educated in English. That's because of the qualifications.

Am I right to assume some positions are English only, some French only, and some English and French?

Mr. Giroux: Yes.

Mr. Duhamel: What's the breakdown of that, and what's the breakdown in terms of population? I want to make sure I have that straight in my head.

Mr. Giroux: I don't know whether I can give it to you in terms of population, but I can it to you in percentage terms.

Mr. Duhamel: That's satisfactory.

Mr. Giroux: I've got it here. Bilingual positions are about 29.3% that require both languages. That's about 64,000 positions. The percentage of English only is 59.4%. The percentage of French only is 6.2%, and either French or English—these are people who could be scientists or whatever who could work in either or both languages and so on—is 5.1%. Bilingual positions themselves are about 30% and the English only are 60% of the positions.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Mr. Giroux, you've been promoted to Treasury Board starting next week, and we're reading very favourable reports in the press about you, and of great expectations from government, from the public service, and from the public, that you will have an opportunity and you will certainly live up to the challenge of dealing with the low morale, etc., in the public service as our Canadian citizenry envisage it today.

How do you envision that you will deal with this low morale problem, as well as with providing an opportunity for so many of our public servants who have such expertise in various fields and yet feel it's untapped, that they have no ability to express that expertise to the higher levels of management? What will be your approach to living up to the expectations that we all seem to have of you?

[Traduction]

donc pas besoin de formation, ou bien est-ce dû au fait que nous recrutons moins? C'est la question-clé. En tout cas, les besoins de formation linguistique sont en recul et cela nous a permis, par exemple, de réduire le budget de Formation linguistique Canada de un million de dollars.

Le président: Pensez-vous que la tendance va se poursuivre?

M. Giroux: Nous le pensons. Cependant, je ne pense pas que nous arrivions jamais à la disparition complète du besoin, en raison de la nature de notre pays. Par exemple, les gens de l'Ouest du Canada n'ont pas l'occasion d'apprendre l'autre langue.

Le président: Mais nous fabriquons en série avec ces programmes—et cela coûte beaucoup d'argent—et des milliers et des milliers de diplômés.

M. Duhamel: J'aimerais une précision. Premièrement, il faut se montrer prudent avant d'affirmer que la formation en langue française des anglophones coûte des milliers et des milliers de dollars supplémentaires, car ils suivraient normalement cette formation de toute façon. Il y a des statistiques qui montrent qu'ils peuvent parfois être formés à moindres coûts que ceux qui suivent une formation en langue anglaise. C'est dû aux qualifications moindres que l'on exige des premiers.

Est-il exact que certains postes sont unilingues anglais, certains unilingues français, et certains bilingues anglais et français?

M. Giroux: Oui.

M. Duhamel: Quelle est la ventilation, en pourcentages et en nombres absolus? Je veux m'assurer d'avoir les ordres de grandeur en tête.

M. Giroux: Je ne sais pas si je peux vous donner les chiffres en nombres absolus, mais je peux vous les donner en pourcentages.

M. Duhamel: Cela suffira.

M. Giroux: J'ai les chiffres ici. Les postes bilingues représentent environ 29,3 p. 100, ce qui correspond à 64 000 postes. Les postes unilingues anglais: 59,4 p. 100. Les postes unilingues français ne représentent que 6,2 p. 100, et ceux où l'une ou l'autre langue peut être utilisée—il peut s'agir de postes scientifiques ou quelque chose du genre dont les titulaires peuvent travailler dans l'une ou l'autre langue ou dans les deux—équivalent à 5,1 p. 100. Les postes bilingues représentent donc environ 30 p. 100 du total et les postes unilingues anglais 60 p. 100.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Monsieur Giroux, vous êtes promu au Conseil du Trésor à partir de la semaine prochaine, et la presse ne tarit pas d'éloges sur vous. On attend beaucoup de vous au sein du gouvernement, dans la fonction publique et du public, et l'on espère que vous saurez remédier au mauvais moral qui règne dans la fonction publique telle que les citoyens canadiens l'envisagent aujourd'hui.

Comment comptez-vous remédier à ce problème, et comment aussi pensez-vous donner la possibilité au nombreux fonctionnaires qui ont des compétences qu'ils jugent inutilisées dans divers domaines de les faire connaître aux échelons supérieurs de gestionnaires? Comment comptez-vous répondre aux attentes que tout le monde semble avoir?

[Text]

Mr. Giroux: Thank you very much for your kind comments.

I guess at this stage, since I'm not yet in the job, it's very difficult for me to answer the question. I am a strong believer in allowing employees to be consulted on a variety of matters, that whenever we make decisions, and sometimes tough decisions, with respect to financial matters, we make sure the dimension of the impact on people is going to be taken into account. There needs to be good communication with staff so they will understand the rationale.

• 1635

We need to maximize training and developmental opportunities. This is one of the areas on which departments have been putting a lot of emphasis in their budgets, to allow employees to grow. Sometimes if they don't have a job promotion and so on, they can move into another area of activity, which is rewarding from a career point of view.

I will try to do my best, with the assistance of my minister, and of course his parliamentary secretary, to have a good dialogue with unions and to make sure there's a sense of confidence there, that we can talk to each other and so on.

That's about the best I can tell you at this stage. I have to get into the job and have a better sense of that, but I certainly want to make sure the human aspect of all of the decisions will be taken into account.

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Félicitations pour votre future nomination.

Je voudrais savoir, à l'heure où on se parle, combien de fonctionnaires fédéraux y a-t-il en tout au Canada?

M. Giroux: Les derniers chiffres comprennent les gens dans des postes indéterminés, les postes permanents et aussi les employés à terme. Cela exclut les Forces armées, la Gendarmerie royale du Canada, etc. Les chiffres, de janvier 1994, du Conseil du Trésor démontrent qu'il y avait 227 000 personnes employées par la Fonction publique.

M. Lavigne: Combien y a-t-il de fonctionnaires fédéraux au Québec seulement?

M. Giroux: Je vais demander à l'un de mes collègues de regarder dans le rapport annuel. Je pense qu'il y a un tableau dans notre dernier rapport de 1992. Mais cela ne vous donnera pas le chiffre exact; ce ne peut être qu'un ordre de grandeur pour le Québec.

While my colleagues are looking, Mr. Chairman—

The Chairman: Is that the last question, Mr. Lavigne?

Mr. Lavigne: May I ask another one?

The Chairman: Of course. Go ahead and ask another one. They'll be looking for the answer to the second question.

M. Lavigne: Il y a plusieurs classes de salariés dans les ministères. Quel est le salaire annuel d'un directeur général de bureau de main-d'oeuvre? La classification comporte-t-elle des niveaux comme A, B, C, D, etc.?

M. Giroux: Monsieur Lavigne, cela peut varier selon la complexité et la grosseur du bureau, etc.; mais je pense que si vous parlez d'un bureau de district d'un centre de main-d'oeuvre, ce sont des gens au niveau PM4 ou PM5. Il faudrait

[Translation]

M. Giroux: Je vous remercie beaucoup de ces aimables paroles.

Il m'est très difficile de répondre à la question, n'étant même pas encore en fonctions. Je suis fervent partisan de la concertation avec le personnel et j'estime que lorsque nous prenons des décisions, et parfois des décisions difficiles, en matière budgétaire, les répercussions sur les employés doivent être prises en compte. Il faut établir un bon dialogue avec le personnel afin qu'il comprenne les raisons motivant les décisions.

Il faut maximiser les possibilités de formation et de perfectionnement. C'est l'un des domaines que les ministères ont privilégié dans leur budget, afin de permettre aux fonctionnaires de s'épanouir. Parfois, s'ils n'ont pas de perspectives de promotion, etc., ils peuvent prendre un poste avec des fonctions différentes offrant de meilleures perspectives de carrière.

Je ferai de mon mieux, avec le soutien du ministre, et bien sûr du secrétaire parlementaire, pour qu'existe un bon dialogue avec les syndicats et un climat de confiance propice aux échanges.

C'est à peu près tout ce que je puis vous dire pour le moment. Je vais devoir attendre d'entrer en fonction pour me faire une meilleure idée, mais je vais certainement veiller à ce que l'aspect humain de toutes les décisions soit pris en compte.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Congratulations on your future appointment.

I would like to know how many federal public servants there are right now in Canada?

Mr. Giroux: The last figures include indeterminate employees, that is permanent positions, and also fixed-term employees. They exclude the Armed Forces, the RCMP, etc. The figures, as of January 1994 provided by the Treasury Board show that 227,000 people were employed in the Public Service.

Mr. Lavigne: How many federal public servants are there in Quebec?

Mr. Giroux: I will ask one of my colleagues to look up the figure in the annual report. I believe there is a table in our 1992 annual report. But it may not be the exact figure, only a percentage.

Pendant que mes collègues cherchent, monsieur le président. . .

Le président: Est-ce votre dernière question, monsieur Lavigne?

M. Lavigne: Puis-je en poser une autre?

Le président: Bien entendu. Allez-y, posez-en une autre pendant qu'il cherche la réponse.

Mr. Lavigne: There are various levels of employees within departments. What is the yearly salary of a manpower centre manager? Are there levels within the salary scale, like A, B, C, D, etc.?

Mr. Giroux: This depends on the size and the complexity of any given manpower centre. But if you are thinking about the district office of a manpower centre, these people will be at the PM4 or PM5 level. My colleagues may correct me if I'm wrong,

[Texte]

peut-être que les gens me corrigent, mais c'est à peu près le niveau. Pour ces gens-là, je pense qu'on n'a pas l'échelle de salaire, mais on pourrait vous l'obtenir. Il faudrait regarder la convention collective, mais je pense que c'est essentiellement PM4 ou PM5. Si vous voulez, on pourra vérifier avec le ministère et vous donner les chiffres.

M. Lavigne: Une échelle avec les PM4, PM5, PM3.

M. Giroux: Oui, et ce sont les directeurs d'un bureau, d'un centre qu'on appelle le centre de main-d'oeuvre qui est maintenant ressources humaines et travail.

The Chairman: Do you now have the answer to the previous question?

M. Giroux: Dans notre rapport annuel de 1992, nous avons 30 592 fonctionnaires au Québec, excluant ceux qui sont dans la région de la Capitale nationale car elle est comptée comme étant des deux côtés de la rivière.

M. Lavigne: Merci, monsieur.

The Chairman: The Bloc has skipped its round, so I shall go to the next person on the list, who is Mrs. Catterall.

I want to know from the Reform Party if they want to take another round.

Mr. Epp: I'd like one.

The Chairman: Then we'll go to Mrs. Catterall, and then the Reform Party.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I want to follow up on a couple of things you were in the midst of as I came in.

I've already congratulated you once today, so I'm not going to do it again.

The Chairman: Oh, go ahead.

Mrs. Catterall: Well, no. I must say that I'm looking forward to next Monday, though.

[Traduction]

but I think that's about the level. We don't have the salary scale for these positions but it could be provided. We would have to look it up in the collective agreement, but I think it's at the PM4 or PM5 level. If you wish, we can check with the department and provide the figures.

Mr. Lavigne: There is a scale with different levels, PM4, PM5, PM3.

Mr. Giroux: Yes, and they are the managers of an office called manpower centre which now comes under human resources and labour.

Le président: Avez-vous trouvé la réponse à la question précédente?

Mr. Giroux: According to our 1992 annual report, there were 30,592 federal public servants in Quebec, excluding those working in the National Capital Region which is considered as being on both sides of the river.

Mr. Lavigne: Thank you.

Le président: Le bloc a sauté son tour, je vais donc passer au nom suivant sur ma liste, à savoir M^{me} Catterall.

J'aimerais que le Parti réformiste me dise s'il souhaite un autre tour.

M. Epp: Oui.

Le président: Nous allons donc donner la parole à M^{me} Catterall, puis ce sera le tour du Parti réformiste.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): J'aimerais revenir sur un certain nombre de points que vous étiez en train d'expliquer au moment de mon arrivée.

Je vous ai déjà félicité une fois aujourd'hui, je ne vais donc pas recommencer.

Le président: Si, allez-y.

Mme Catterall: Eh bien, non. Cependant, je dois dire que j'ai hâte à lundi prochain.

• 1640

I want to follow up on questions by my colleague Mr. Duhamel about employment equity, recruitment, and so on. I'd like to know the number of hirings you did last year and the proportional distribution among the various employment equity target groups—the representation in both your inventory of applicants and your hiring.

J'aimerais enchaîner sur les questions de mon collègue, monsieur Duhamel, sur l'équité en matière d'emploi, le recrutement etc. J'aimerais savoir combien de personnes vous avez embauchées l'année dernière et comment elles se répartissent entre des divers groupes-cibles du point de vue de l'équité en matière d'emploi—autrement dit, leur représentation aussi bien dans votre répertoire de candidats que dans les recrutements effectués.

M. Giroux: Michel, pouvez-vous me prêter main-forte à ce sujet, s'il vous plaît?

Mr. Cardinal: I have data for March 1993. If we take the various designated groups, we had in our inventory 1,157 disabled persons qualified for positions in the public service. These are positions at what we call the officer level, which is the administrative and foreign service category. They represented about 4% of our total applicant inventory. We appointed 211 disabled persons, or 2.7% of all appointments from the outside.

M. Cardinal: J'ai les chiffres pour mars 1993. Si l'on considère les divers groupes désignés, nous avons dans notre répertoire 1 157 personnes handicapées qualifiées pour un poste dans la fonction publique. Il s'agit là de postes à ce que nous appelons le niveau agent, c'est-à-dire dans la catégorie administrative et du service extérieur. Ces personnes représentent environ 4 p. 100 de notre répertoire total de candidats. Nous en avons embauché 211, soit 2,7 p. 100 de tous les recrutements externes.

[Text]

Mrs. Catterall: Now, when you say appointments, are those to indeterminate positions?

Mr. Cardinal: I'm going to have to check that. It could be terms of more than six months or indeterminate positions.

I can also give you information for the administrative support category.

Mrs. Catterall: You obviously have a whole panel there and we don't have —

Mr. Cardinal: I have a fair amount of detail we can go through to provide that information.

Mrs. Catterall: You could table it with us, if you don't mind, because there obviously isn't a summary.

What I'm hearing is that 4% of your inventory was people with disabilities but less than 3% of your hirings. I suspect that I would find the same pattern if I went down the other categories as well. That's the same pattern that was there three or four years ago. So the question is, what are you doing about it?

What those figures tell me is that we use these constraints on hiring as an excuse not to achieve employment equity and, in fact, we're not even equitable in our new hirings.

Mr. Cardinal: That's correct, although, for instance, for the aboriginal group our percentage of appointments at the officer level was 3.3%, which is greater than the availability rate. So it does vary.

We have been working quite closely with the departments to try to improve the appointment rate of the various designated groups. As a matter of fact, in some of the programs we run ourselves, like the management trainee program, we have done very well in terms of achieving what we think are better availability rates for the target groups.

So there are some programs where indeed there has been progress. There are others where we have to work more closely with departments to achieve a higher rate.

If I may, I'll table the information later because there's a lot of operational data in the information I have and I'd like to present it in a more understandable fashion.

Mrs. Catterall: I think that would be helpful to the committee. Certainly, I'd appreciate it.

I want to go to page 23 of part III. You talk about the Women's Career Counselling and Referral Bureau. It's not quite clear from this if that's gone, disappeared, or whatever. But the statement that caused me some concern was:

The Bureau was... part of a government strategy to increase the representation of women at the executive level. An evaluation conducted in 1993 indicated that the government had been successful in meeting its objectives.

[Translation]

Mme Catterall: Lorsque vous parlez de recrutement, s'agit-il de poste de durée indéterminée?

M. Cardinal: Il va falloir que je vérifie. Ce pourrait être pour des durées de plus de six mois ou des postes permanents.

Je peux également vous donner les chiffres pour la catégorie du soutien administratif.

Mme Catterall: Vous avez là manifestement tout un tableau que nous n'avons pas.

M. Cardinal: Nous avons beaucoup de chiffres assez détaillés, que nous pouvons passer en revue pour en extraire les renseignements demandés.

Mme Catterall: Pourriez-vous nous faire parvenir ces documents, s'il vous plaît, car il n'y a manifestement pas de tableau sommaire.

Si j'ai bien compris, les personnes handicapées représentaient 4 p. 100 de votre répertoire de candidats, mais moins de 3 p. 100 de vos embauches. Je suppose que l'on retrouvera les mêmes tendances dans les autres catégories. La situation est la même qu'il y a trois ou quatre ans. La question est donc de savoir ce que vous faites pour y remédier?

Ce que me disent ces chiffres c'est que l'on utilise les contraintes imposées au recrutement comme excuse pour négliger l'équité en matière d'emploi, laquelle n'est même pas concrétisée au niveau des nouvelles embauches.

M. Cardinal: C'est juste, cependant dans le cas des autochtones, par exemple, le pourcentage des embauches au niveau agent est de 3,3 p. 100, ce qui est supérieur au taux de disponibilité. Cela varie donc.

Nous avons travaillé en collaboration assez étroite avec les ministères pour essayer d'améliorer le taux de recrutement des divers groupes désignés. D'ailleurs, dans certains des programmes que nous gérons nous-mêmes, comme le programme des cadres stagiaires, nous avons obtenu de très bons résultats pour ce qui est des taux de disponibilité des groupes-cibles.

Des progrès ont donc effectivement été réalisés dans certains programmes. Il y en a d'autres où nous devons collaborer plus étroitement avec les ministères pour parvenir à de meilleurs taux.

Si vous permettez, je vous transmettrai ces documents plus tard car ce que j'ai ici contiennent quantité de données opérationnelles et j'aimerais vous présenter les chiffres sous une forme plus compréhensible.

Mme Catterall: Je pense que ce serait utile. Je vous en serais reconnaissante.

Je veux passer maintenant à la page 23 de la partie III. Il y est question de bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes mais il n'apparaît pas très clairement s'il existe toujours, ou s'il a été supprimé. Mais ce qui m'a fait un peu sursauter c'est la phrase suivante:

Le bureau a été créé... dans le cadre d'une stratégie du gouvernement pour accroître la représentation des femmes au niveau des cadres. Une évaluation effectuée en 1993 a indiqué que le gouvernement avait atteint ses objectifs.

[Texte]

What were those objectives and how successful were you? Frankly, I find it appalling.

Mr. Giroux: If I may, I can answer that.

Mrs. Catterall: We will talk about that after Monday as well.

Mr. Giroux: Of the women who have been promoted into the executive group, I think over 50% went through the bureau, obtained counselling, were given advice on the kinds of additional skills training they should have, were referred by the bureau to our executive program to be looked at, and—

Mrs. Catterall: Can I stop you? We don't have a lot of time.

I don't question that the bureau has been successful in meeting its objectives, but your statement is that the government has been successful in meeting its objectives. I presume that means increasing the representation of women at the executive level. What were the objectives and what have you achieved?

[Traduction]

Quels étaient ces objectifs et dans quelle mesure ont-ils été atteints? Franchement, je trouve cela lamentable.

M. Giroux: Je peux répondre, si vous permettez.

Mme Catterall: Nous en reparlerons après lundi.

M. Giroux: Parmi les femmes qui ont été promues au niveau des cadres, je pense que plus de 50 p. 100 sont passées par le bureau, ont bénéficié de ses conseils quant aux qualifications supplémentaires qu'elles devaient acquérir, puis ont été présentées par le bureau à notre programme de recrutement de cadres et. . .

Mme Catterall: Puis-je vous interrompre? Nus n'avons pas beaucoup de temps.

Je ne conteste pas la réussite du bureau, mais ce que vous dites ici c'est que le gouvernement a atteint ses objectifs. Je suppose qu'il s'agit d'une meilleure représentation des femmes au niveau des cadres. Quels étaient les objectifs et qu'avez-vous réussi à faire?

• 1645

Mr. Giroux: The representation of women, since the bureau has been in place, has gone up, I think, from about 9% or 10%, maybe even less than that, to about 18%. It has pretty well doubled. It has recognized that there's still a lot of work to do. The bureau's still there. The bureau has even increased its mandate.

Gil, would you like to add something to that?

Mr. Gilbert H. Scott (Commissioner, Public Service Commission): For each five-year period specific targets have been set by the government. In each of those five years those targets were exceeded. In the last five-year period the target was set at about 16.1% and the achievement was 18%, and I think that's what the statement refers to.

The Chairman: When will the next target be set?

Mrs. Catterall: Yes, watch for new targets, gentlemen. Now, this came up at the public accounts committee last week and I was appalled to be told that the target has been 15.2% and we've exceeded that target. What an appalling target. I can shoot low and achieve my target any time. So that's another issue for your new position, I think.

The Chairman: Is the target not regularly adjusted?

Mr. Giroux: The target is subject to review. That of course is the target that's set by the employer, the Treasury Board. I think there's some work in place right now to revise those targets.

Mr. Epp: I would like to have some explanation with respect to your expenses in marketing your educational programs. I realize you have to somehow make the civil service aware that there are programs available, but it would seem to me you could do that very, very inexpensively compared to that some \$260,000 that is budgeted for it.

Mr. Giroux: Which part of part III are you referring to, Mr. Epp?

Mr. Epp: Okay, we're looking at page 41. There's \$261,000 per year spent on marketing and staff training activity.

M. Giroux: La représentation des femmes, depuis la création du bureau, a augmenté pour passer d'environ 9 ou 10 p. 100—et peut-être même moins que cela—à près de 18 p. 100. Le pourcentage a pratiquement doublé. Certes, il reste encore beaucoup à faire. Le bureau existe toujours, sa mission a même été élargie.

Gil, aimeriez-vous ajouter quelque chose à cela?

M. Gilbert H. Scott (commissaire, Commission de la fonction publique): Le gouvernement a établi des objectifs précis pour chaque période quinquennale. Ces objectifs ont été dépassés chaque année. Au cours de la dernière période quinquennale, l'objectif était de 16,1 p. 100 et le taux obtenu a été de 18 p. 100, je pense que c'est à cela que renvoie cette phrase.

Le président: Quand fixera-t-on le prochain objectif?

Mme Catterall: Oui, regardez bien les nouveaux objectifs, messieurs. Il en a été question au Comité des comptes publics la semaine dernière et j'ai été atterrée d'entendre que l'objectif était de 15,2 p. 100 et qu'on l'avait dépassé. Quel objectif lamentable. Je peux viser bas et dépasser mon objectif sans difficulté. Voilà donc un autre problème qui vous attendra dans vos nouvelles fonctions, je pense.

Le président: Est-ce que l'objectif n'est pas rajusté régulièrement?

M. Giroux: L'objectif est sujet à révision. Il s'agit là bien entendu de l'objectif fixé par l'employeur, le Conseil du Trésor. Je pense qu'il est question de le réviser.

M. Epp: J'aimerais avoir des explications concernant vos dépenses de promotion de vos programmes éducatifs. Je comprends bien qu'il vous faut faire connaître aux fonctionnaires les programmes disponibles, mais il me semble qu'il devrait être possible de le faire à un coût bien inférieur au montant de 260 000\$ prévus au budget.

M. Giroux: Où êtes-vous dans la partie III, monsieur Epp?

M. Epp: Je suis à la page 41. Un montant de 261 000\$ par an est prévu pour la promotion de l'activité de formation du personnel.

[Text]

Mr. Giroux: That's under staff development and training. Yes, I should point out that the staff development training is really Training and Development Canada. There's a special operating agency and it is on a full cost recovery. In fact, its expenses are recovered out of its revenues. It's been meeting its financial targets and breaking even. Some years we even make a little profit, which goes to the Consolidated Revenue Fund.

The marketing expenses there are essentially to make sure departments and public servants know the courses that are available, and that's a continuously evolving situation. New courses are being developed and we see it as an investment, because those agencies are supposed to operate along business principles and along business lines. It's an amount that is quite justifiable, in our view, in order to be able to have the revenues that a special operating agency can generate.

Mr. Epp: One last question has to do with your audits. On page 34 you're talking about spending \$4.2 million to conduct an audit. Now, I know audits are important but \$4.2 million for an audit seems high for a \$129 million budget. I don't quite understand that and I really question whether we're getting our cost benefit out of it. It could be that your \$4.2 million audit saves you \$500,000 a year. Can you explain that?

Mr. Giroux: Those are two kinds of audits, essentially. One of them is what we call the traditional internal audit function, which is auditing the Commission as a department. They're very much oriented towards value-for-money auditing.

The major part of these audits is audits under the responsibility of the Commission under the act. In other words, we're auditing how departments are carrying out their responsibilities under delegated authority. The optics is not money-saving. The optics is adherence to the law and to the regulations of the Commission.

A large part of these audits are also on behalf of the Treasury Board as the employer, because it doesn't make sense for the Commission one day to audit a personnel function and have the Treasury Board auditing the classification in pay, for example, by a different group of people. So we do both at the same time. We save money by doing that. Those audits are oriented towards more compliance with the laws and regulations rather than oriented towards efficiency.

Mr. Duhamel: This is a question of clarification. I don't know if you would have those figures. You had indicated before, if my memory serves me correctly, that almost 60% of the positions in the public service are English only. Do you know what that figure is for western Canada?

• 1650

Mr. Giroux: I would say that in western Canada we think it's about 97% of all positions.

Mr. Duhamel: English only, 97%?

[Translation]

M. Giroux: Oui, c'est sous la rubrique formation et perfectionnement du personnel. Oui, mais il faut voir que ces programmes relèvent de Formation et Perfectionnement Canada qui est un organisme de service spécial, tenu de pleinement recouvrer ces frais. Cela signifie que ces dépenses sont couvertes intégralement par ses recettes. Il a atteint ses objectifs financiers et équilibré ses comptes. Certaines années, il fait même quelques bénéfices, qui sont versés au Trésor.

Les frais de promotion indiqués ici visent essentiellement à assurer que les ministères et les fonctionnaires connaissent les cours disponibles, car ces derniers changent sans cesse. De nouveaux cours sont élaborés et nous considérons cela comme un investissement, car ces organismes de service spécial sont sensés fonctionner comme des entreprises privées. C'est un montant tout à fait justifiable, à notre sens, si l'on veut obtenir les recettes qu'un organisme de service spécial peut générer.

M. Epp: Ma dernière question porte sur les vérifications. À la page 34, je lis que vous voulez dépenser 4,2 millions de dollars pour effectuer une vérification. Je sais bien que les vérifications sont une chose importante, mais 4,2 millions de dollars pour une vérification, sur un budget de 129 millions de dollars, cela me paraît un peu élevé. Je ne comprends pas très bien et je me demande si nous en avons pour notre argent. Il se peut que cette vérification de 4,2 millions de dollars ne vous fasse économiser que 500 000\$ par an. Pourriez-vous expliquer cela?

M. Giroux: Il y a deux sortes de vérification, en gros. La première est ce que nous appelons la fonction de vérification interne traditionnelle, c'est-à-dire la vérification des comptes de la commission en tant que ministère. Ces vérifications sont axées surtout sur l'optimisation des ressources.

La deuxième catégorie de vérification sont celles que la commission effectue aux termes de la loi. Autrement dit, nous vérifions la manière dont les ministères s'acquittent des responsabilités qui leur sont déléguées. L'idée n'est pas de faire des économies, mais de veiller au respect de la loi et des règlements de la commission.

Une bonne partie de ces vérifications se fait également pour le compte du Conseil du Trésor, en tant qu'employeur, car il ne serait pas logique que la commission vérifie un jour une fonction d'administration du personnel et que le Conseil du Trésor fasse vérifier, par un groupe différent, la classification salariale, par exemple. Nous faisons donc les deux en même temps, ce qui est moins coûteux. Ces vérifications sont axées davantage sur l'application de la loi et des règlements plutôt que sur la rentabilité.

M. Duhamel: Je cherche une précision et je ne sais pas si vous avez les chiffres voulus. Si ma mémoire est bonne, vous avez indiqué tout à l'heure que près de 60 p. 100 des postes de fonctionnaires sont unilingues anglais. Savez-vous quels sont les chiffres pour l'ouest du Canada?

M. Giroux: Je pense que dans l'ouest du Canada c'est environ 97 p. 100 de tous les postes.

M. Duhamel: Une proportion de 97 p. 100 des postes sont unilingues anglais?

[Texte]

Mr. Giroux: English only, and the other 3% are bilingual positions in those areas where there's a need to provide the service in both official languages.

The Chairman: If I may be so presumptuous, Mr. Duhamel, it is between 3% and 4% bilingual positions in western Canada.

Mr. Duhamel: He said 3%.

The Chairman: Yes. I think it's a little over 3%. It comes to about 1,500 positions, but the most interesting thing is that of the 1,500 bilingual positions, about two-thirds are occupied by employees whose first language is English, not French. In other words, two-thirds of the bilingual position holders are actually English-speaking, not French. I say that because I think there's a perception out there that most of these bilingual positions fall into the hands—I say generously—of francophones.

Mr. Duhamel: People like me.

The Chairman: People like you. Of course we have to be generous to you. How else would you survive?

Some hon. members: Oh, oh!

The Chairman: I have one question to wrap this up. Mr. Cardinal, you referred to a document in your conversation with Mrs. Catterall. Would you mind tabling the document as an exhibit?

Mr. Cardinal: Okay.

Mr. Duhamel: He indicated he would do so, but he'd like to review it a bit and make it in a more presentable form, Mr. Chairman. Is that possible? I think that's appropriate.

The Chairman: Yes.

I'm trying to recollect my question, because I got diverted. I know what it is. It has to do with my original question, Mr. Giroux, about the aides who went into the civil service.

I appreciate the fact that you weren't able to address my questions about severance. I just find it offensive, absolutely offensive, that anyone can move from what I consider one department of government to another, with a severance package. There's no way you could convince ordinary Canadians that moving from a ministerial office to a departmental office is any different from moving from one department to another. It's an intra-government transfer.

If you can, would you take on the mission, if I can call it that, the assignment, of finding out how many of these severance packages were consummated in the year 1993? What was the value of those severance packages? If you can do that, Mr. Giroux, in your current capacity or in your future capacity beginning Monday, I know the chairman of this committee would appreciate that very much.

Mr. Giroux: I'll certainly look into it immediately in my new capacity, Mr. Chairman, because it really falls under that mandate.

I would like to add just one thing. Very often it occurs that ministerial aides go directly from a minister's office into a job, but we have a lot of our ministerial aide priorities—the priority lasts for a year—who are six months, eight months and ten

[Traduction]

M. Giroux: Anglais seulement et 3 p. 100 sont des postes bilingues dans les régions où il est nécessaire d'offrir le service dans les deux langues officielles.

Le président: Si vous me le permettez de le souligner, monsieur Duhamel, il y a entre 3 et 4 p. 100 de postes bilingues dans l'ouest du Canada.

M. Duhamel: Il a dit 3 p. 100.

Le président: Oui, je pense que c'est un peu plus de 3 p. 100. Cela représente environ 1 500 postes, et le fait intéressant est que, sur ces 1 500 postes, près des deux tiers sont occupés par des employés dont la première langue est l'anglais, et non le français. En d'autres termes, deux tiers des titulaires de postes bilingues sont anglophones et non francophones. Je le précise parce qu'on a l'impression que la plupart des postes bilingues tombent aux mains des francophones.

M. Duhamel: Des gens comme moi.

Le président: Des gens comme vous. Évidemment, nous devons être généreux envers vous. Comment pourriez-vous survivre autrement?

Des voix: Oh, Oh!

Le président: J'ai une question pour conclure. Monsieur Cardinal, à une question de M^{me} Catterall, vous avez fait état d'un document. Pourriez-vous déposer ce document?

M. Cardinal: D'accord.

M. Duhamel: Il s'y était déjà engagé, mais il avait dit qu'il aimerait le revoir pour le présenter sous une forme plus compréhensible, monsieur le président. Est-ce possible? Je pense que ce serait une bonne chose.

Le président: Oui.

J'essaie de me souvenir de la question que je voulais poser. Cela me revient. C'était en rapport avec ma question originale, monsieur Giroux, concernant les adjoints ministériels qui sont entrés dans la Fonction publique.

Je comprends que vous n'ayiez pu répondre à mes questions sur les indemnités. Mais je trouve choquant, absolument choquant, que quelqu'un puisse passer d'un ministère à un autre et toucher une indemnité de cessation d'emploi. On ne pourrait jamais convaincre un Canadien ordinaire que le transfert d'un cabinet de ministre à un bureau ministériel n'est pas la même chose que de passer d'un ministère à un autre. C'est un transfert inter-gouvernemental.

Si vous le pouvez, j'aimerais vous confier la mission, en quelque sorte, de rechercher combien de ces indemnités de cessation d'emploi ont été versées en 1993? Quel a été le montant de ces indemnités? Si vous pouviez faire cela, monsieur Giroux, en votre capacité actuelle ou en votre capacité future à partir de lundi, je sais que le président de ce comité l'apprécierait beaucoup.

M. Giroux: Je vais certainement me renseigner immédiatement en ma nouvelle capacité, monsieur le président, car c'est de ce mandat que relève votre question.

J'aimerais ajouter une chose. Il arrive souvent que les adjoints de ministre passent directement du cabinet de ce dernier par un poste de fonctionnaire, mais nous avons beaucoup de ces candidats prioritaires, la priorité dure pendant

[Text]

months without going into a job. We have to market them. We have to present them to departments. I think the severance package, in theory, was intended to help them through that transition period, because while they're waiting to be placed they do not have another job.

The Chairman: I think there is some merit in allowing these people to present their credentials or qualifications, as it were, without competition as long as they're hired on merit, but anybody would have a difficult task convincing me that any kind of severance moving from one government department to another is ever warranted. I find that totally unacceptable.

Mr. Giroux: I will try to obtain the information for you.

The Chairman: On behalf of all the members, thank you very much. We appreciated your presentation, your frank answers, and we wish you well in your new responsibilities.

Mr. Giroux: Thank you very much, Mr. Chairman. I appreciate it.

The Chairman: The meeting is adjourned.

[Translation]

un an—qui attendent six mois, huit mois et dix mois avant de trouver un poste. Nous les aidons, et nous les présentons aux ministères. Je pense que l'indemnité de cessation d'emploi, en théorie, était destinée à les aider pendant cette période de transition, car pendant qu'ils attendent d'être placés, ils n'ont pas d'emploi.

Le président: Je ne suis pas opposé à ce que l'on permette à des personnes de soumettre leurs qualifications, leurs titres si vous voulez, sans concours, à condition qu'ils soient embauchés au mérite, mais vous aurez bien du mal à me convaincre qu'une indemnité soit justifiée pour passer d'un ministère à un autre. Je trouve cela totalement inacceptable.

M. Giroux: Je vais tâcher d'obtenir les chiffres à votre intention.

Le président: Je vous remercie au nom de tous les membres du comité. Nous avons apprécié votre exposé et la franchise de vos réponses et nous vous souhaitons bonne chance dans vos nouvelles fonctions.

M. Giroux: Merci beaucoup, monsieur le président. Je vous en sais gré.

Le président: La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Public Service Commission:

Robert J. Giroux, President;
Gilbert H. Scott, Commissioner;
Ginette Stewart, Commissioner;
Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Program Branch.

TÉMOINS

De la Commission de la fonction publique:

Robert J. Giroux, président;
Gilbert H. Scott, commissaire;
Ginette Stewart, commissaire;
Michel Cardinal, directeur exécutif, Programme de dotation.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 8

Fascicule n° 8

Tuesday, May 10, 1994

Le jeudi 10 mai 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Main Estimates 1994-95 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES: Vote 35 (Canada Mortgage and Housing Corporation) and Vote 40 (Canada Post Corporation)

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1994-1995 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX: crédit 35 (Société canadienne d'hypothèques et de logement) et crédit 40 (Société canadienne des postes)

APPEARING:

The Honourable David Dingwall
Minister of Public Works and Government
Services and Minister for the Atlantic
Canada Opportunities Agency

COMPARAÎT:

L'honorable David Dingwall
Ministre des Travaux publics et des Services
gouvernementaux et Ministre de l'Agence de
promotion économique du Canada atlantique

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 10, 1994
(10)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:47 o'clock p.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Jan Brown, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne and Ian Murray.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Appearing: The Honourable David Dingwall, Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

Witnesses: From Canada Mortgage and Housing Corporation: E.A. (Gene) Flichel, President. *From Canada Post Corporation:* Georges C. Clermont, President and Chief Executive Officer.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Thursday, February 24, 1994, the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1995. (See *Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday, March 16, 1994, Issue No. 2*)

By unanimous consent, the Chair called Vote 35 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES (Canada Mortgage and Housing Corporation).

It was agreed that the Minister's opening statement be taken as read.

The Minister summarized his statement and with the other witness from the Canada Mortgage and Housing Corporation answered questions.

At 4:40 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 4:44 o'clock p.m., the sitting resumed.

By unanimous consent the Chair called Vote 40 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES (Canada Post Corporation).

It was agreed that the Minister's opening statement be taken as read.

The Minister summarized his statement and with the other witness from Canada Post Corporation answered questions.

At 5:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 10 MAI 1994
(10)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 47, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Jan Brown, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne, Ian Murray.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Comparaît: L'hon. David Dingwall, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, et ministre de l'Agence économique du Canada atlantique.

Témoins: De la Société canadienne d'hypothèques et de logement: E.A. (Gene) Flichel, président. *De la Société canadienne des postes:* Georges C. Clermont, président-directeur général.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 24 février 1994, le Comité examine le Budget des dépenses pour l'exercice prenant fin le 31 mars 1995 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 16 mars 1994, fascicule n° 2*).

Du consentement unanime, le président appelle: crédit 35, Société canadienne d'hypothèques et de logement, TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Il est convenu que l'exposé du ministre soit tenu pour lu.

Le ministre résume son exposé, puis avec le témoin de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, répond aux questions.

À 16 h 40, la séance est suspendue.

À 16 h 44, la séance reprend.

Du consentement unanime, le président appelle: crédit 40, Société canadienne des postes, TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Il est convenu que l'exposé du ministre soit tenu pour lu.

Le ministre résume son exposé, puis avec le témoin de la Société canadienne des postes, répond aux questions.

À 17 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, May 10, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 10 mai 1994

• 1545

The Chairman: Ladies and gentlemen, colleagues, I would like to call this meeting to order.

We have some major work to do this afternoon. We have again our distinguished minister, Mr. Dingwall, with us. He is accompanied by officials from both CMHC and Canada Post. Perhaps if we threatened the minister with death or something, he could stay until 5:30 p.m., but I think he would prefer 5:15 p.m. so let's hope we can do it by between 5:15 p.m. and 5:30 p.m.

I understand we will be dealing with Canada Post first—I am sorry, it's CMHC. So much for my digging. In fact, I even asked the minister. When we were walking down the hall, I understood him to say Canada Post. It must be my fault.

Mr. Minister, we invite you to say whatever you like and then we will get quickly to questions. You might like to introduce your sidekick.

Hon. David Dingwall (Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency): Thank you very much, Mr. Chairman.

This is rather an unusual occasion in the sense that this is my third occasion to be before the Standing Committee on Government Operations. I don't know if my predecessors were here this often, but I must say I appreciate the opportunity of being able to appear before you today.

The Chairman: I am sure you like it.

Mr. Dingwall: That's true. There are just a couple of points, if I may. One is on procedure. I can stay until about 5:15 p.m. I have another engagement that has been booked for quite some time with some of our other colleagues on another important issue.

Second, I have brought with me today senior officials of Canada Mortgage and Housing. Mr. Gene Flichel is president and chief executive officer of Canada Mortgage and Housing. We have a number of other officials in the room who might be able to respond to questions if necessary.

With your permission, Mr. Chairman, in order to give members a better opportunity to raise some questions, I have some speaking notes I would like to table with the committee. Perhaps they could be printed into the proceedings. Then I would like to make two or three short interventions and then go to questions and answers.

Statement by Hon. David Dingwall (Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency):

As the Minister responsible for Canada Mortgage and Housing Corporation, I am pleased to appear before the Standing Committee on Government Operations.

Le président: Mesdames et messieurs, je déclare la séance ouverte.

Nous avons beaucoup de pain sur la planche cet après-midi. Nous accueillons à nouveau notre ministre distingué, M. Dingwall, qui est accompagné aujourd'hui par des représentants de la SCHL et de la Société canadienne des postes. Peut-être que si nous menaçions le ministre, il accepterait de rester avec nous jusqu'à 17h30, mais je crois savoir qu'il préférerait nous quitter vers 17h15. Espérons que nous pourrions terminer entre 17h15 et 17h30.

Je crois que nous allons entendre d'abord la Société canadienne des postes. Pardon, il semble que ce sera plutôt la SCHL qui passera en premier. J'avais posé la question au ministre lorsque nous étions dans le couloir et j'avais cru comprendre que nous traiterions d'abord de la Société canadienne des postes. J'ai dû me tromper.

Monsieur le ministre, je vous invite à prendre la parole, après quoi nous pourrions vous poser des questions. Voulez-vous nous présenter vos collègues?

L'honorable David Dingwall (ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique): Merci beaucoup, monsieur le président.

Fait assez inusité, c'est la troisième fois que je comparais devant le Comité permanent des opérations gouvernementales. Je ne sais pas si mes prédécesseurs ont comparu si souvent, mais en tout cas, je dois dire que je suis heureux de pouvoir m'entretenir avec vous aujourd'hui.

Le président: J'en suis sûr.

M. Dingwall: C'est vrai. J'ai deux choses à signaler, si vous me le permettez. Tout d'abord, je dois partir vers 17h15, car j'ai un autre rendez-vous fixé déjà depuis longtemps avec certains de nos collègues pour traiter d'une autre affaire d'importance.

Ensuite, je suis accompagné aujourd'hui de hauts fonctionnaires de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. M. Gene Flichel est le président-directeur général de la SCHL. Il y a d'autres fonctionnaires présents qui pourront nous aider à répondre à vos questions.

Avec votre permission, monsieur le président, pour gagner du temps, j'aimerais déposer le texte de mon allocution auprès du comité pour que l'on puisse faire comme s'il avait été lu. Ensuite, j'aurais deux ou trois brèves observations à faire, puis je répondrai à vos questions.

Déclaration de l'honorable David Dingwall (ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique):

J'ai l'honneur de me présenter devant le Comité permanent des opérations gouvernementales en qualité de ministre responsable de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

[Texte]

Total appropriations for CMHC for 1994/1995 are \$2.1 billion.

The federal government has clearly demonstrated its resolve to address the challenging fiscal situation. At the same time, we recognize the continuing importance of social priorities.

Social housing—We will continue to spend approximately \$2 billion dollars per year to provide assistance to some 659,000 households, including low-income Canadians, Aboriginals, seniors and single-parent families who would have to spend more than 30 percent of their income for suitable, adequate accommodation on the private market.

These expenditures provide a powerful economic stimulus, generating considerable employment in communities across the country, year after year.

By financing and refinancing social housing projects through direct lending, CMHC expects to save some \$120 million dollars in subsidy costs over the next four years. These funds will be re-invested in social housing, to maintain the existing stock in good repair and to allow for new commitments.

I am committed to working with my provincial and territorial colleagues to reduce administration costs and to find savings and efficiencies in program delivery.

Any funds generated through this exercise will remain within the social housing envelope to maintain the existing stock in good repair and to provide some scope for new commitments.

The federal government has re-introduced the Residential Rehabilitation Assistance Program (RRAP) and the Emergency Repair Program (ERP). A total of \$100 million will be available for the next two years to help low-income households bring their homes up to minimum health and safety standards and the same time create thousands of jobs, both directly and indirectly.

Provinces and territories have been asked to cost-share and deliver RRAP and ERP, to maximum the impact of these programs. To date, four provinces have expressed an interest in participating in the programs. Negotiations are underway with Québec and the Northwest Territories with a view to harmonizing RRAP-ERP with the provincial-territorial renovation programs.

In 1993-94, the federal government will spend about \$5.4 billion on programs for Aboriginals. In 1994-95, \$11.5 million will be spent on-reserve for new delivery under both the Non-Profit Housing and RRAP programs.

CMHC is working with the Department of Indian Affairs and Northern Development to develop an Aboriginal Housing Strategy that will attempt to address the severe housing needs of Aboriginal people living on-reserve, in the North and off-reserve, to improve social and economic conditions and meet Aboriginal aspirations of self-sufficiency.

[Traduction]

L'ensemble des crédits alloués à la SCHL se chiffrent à 2,1 milliards de dollars pour 1994-1995.

Le gouvernement fédéral a clairement manifesté son intention de surmonter les difficultés budgétaires, tout en reconnaissant l'importance permanente des priorités sociales.

Logement social—Nous continuerons de dépenser environ deux milliards de dollars par an afin d'aider quelque 659 000 ménages, ce qui comprend les Canadiens à faible revenu, les autochtones, les personnes âgées et les familles monoparentales qui auraient à consacrer plus de 30 p. 100 de leur revenu pour trouver un logement de taille et de qualité convenables sur le marché privé.

Ces dépenses contribuent à l'essor économique et créent au fil des ans un nombre considérable d'emplois dans les collectivités de l'ensemble du pays.

Le financement et le refinancement des ensembles de logements sociaux au moyen du prêt direct devraient permettre à la SCHL d'économiser environ 120 millions de dollars en coût de subvention au cours des quatre prochaines années. Ces fonds seront réinvestis dans le logement social afin d'entretenir le parc de logements existants et de prendre de nouveaux engagements.

Je me suis engagé à collaborer avec mes collègues provinciaux et territoriaux pour réduire les coûts d'administration, réaliser des économies et améliorer l'efficacité dans l'application des programmes.

Tous les fonds ainsi produits demeureront dans l'enveloppe du logement social pour entretenir le parc de logements existants et prendre de nouveaux engagements.

Le gouvernement fédéral a reconduit le Programme d'aide à la remise en état des logements (PAREL) et le Programme de réparations d'urgence (PRU). Un total de 100 millions de dollars sera rendu disponible au cours des deux prochaines années afin d'aider les ménages à faible revenu à réparer leur logement et à le rendre conforme aux normes minimales de salubrité et de sécurité, une mesure qui créera, parallèlement, des milliers d'emplois directs et indirects.

Nous avons demandé aux provinces et aux territoires de participer au coût et à l'application du PAREL et du PRU afin d'en accroître l'efficacité. Jusqu'ici, quatre provinces se sont montrées intéressées à participer aux programmes. Des négociations sont en cours avec le Québec et les Territoires du Nord-Ouest en vue d'harmoniser le PAREL et le PRU avec leurs programmes de rénovation.

En 1993-1994, le gouvernement fédéral consacrera environ 5,4 milliards de dollars aux programmes visant les autochtones. En 1994-1995, 11,5 millions de dollars seront dépensés dans les réserves pour de nouveaux engagements en vertu du Programme de logement sans but lucratif et du PAREL.

La SCHL travaille avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien à l'élaboration d'une stratégie sur le logement des autochtones qui visera à aborder les importants besoins de logement des autochtones qui vivent dans les réserves, dans le Nord et à l'extérieur des réserves. L'objectif consistera à améliorer les conditions sociales et économiques des autochtones en plus de répondre à leurs aspirations en matière d'autonomie.

[Text]

The federal government has provided capital financing for 458 emergency shelter units for victims of family violence and their children under the Project Haven Program. Under the Next Step Program, an additional 100 units of emergency shelter and up to 150 self-contained units are planned.

Through such vehicles as the Affordability and Choice Today Program and the Canadian Centre for Public-Private Partnerships in Housing, the federal government will continue to work with its partners to help increase the supply of affordable housing.

Since its inception, the Centre for Public-Private Partnerships in Housing has helped facilitate 39 projects across the country—all without ongoing federal assistance.

We are currently examining three new housing finance options—index-linked mortgages, shared equity financing and reverse annuity mortgages—as a means of improving housing accessibility and homeownership security.

A new CMHC Affordability indicator shows that in 25 of 26 major urban areas, newly built single and semi-detached homes were more affordable in 1993 than in 1989. Furthermore, the percentage of renters who can afford to buy a home has risen in 23 of 27 centres in the last year and hit new highs in 15 areas.

By virtue of CMHC's highly successful First Home Loan Insurance Program, more than 174,000 people have taken advantage of the program to buy a home. We expect that up to 75,000 people will take advantage of the program in 1994, creating 31,000 jobs.

Under the federal government's Home Buyers' Plan, about 234,000 people have withdrawn \$2.3 billion under the plan over the last two years. Under the extension of the plan for first-time home buyers, about 30,000 people are expected to withdraw approximately \$250 million per year.

CMHC, along with Industry Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade, the National Research Council and Natural Resources Canada, is undertaking a consultation to develop export strategies to assist Canada's housing industry to take advantage of international trade opportunities.

Research continues to be an important activity at CMHC—our expenditures for fiscal year 1993-94 total \$9.253 million—consisting of \$8.025 for Part IX; \$890,000 for initiatives for the disabled; and \$338,000 for the Panel on Energy Research and Development. Our research helps to develop national awareness of housing issues and lever the efforts of others within the housing sector.

[Translation]

Aux termes du programme Opération refuge, le gouvernement fédéral a injecté des capitaux afin de produire 458 logements d'hébergement d'urgence destinés aux victimes de violence familiale et à leurs enfants. En outre, 100 logements d'hébergement d'urgence supplémentaires et jusqu'à 150 logements autonomes sont prévus dans le cadre du programme L'étape suivante.

Par l'entremise de mécanismes comme le programme Abordabilité et choix toujours et le Centre canadien du partenariat public-privé dans l'habitation, le gouvernement fédéral continuera de travailler avec ses partenaires à l'accroissement de l'offre de logements abordables.

Depuis sa création, le Centre canadien du partenariat public-privé dans l'habitation a contribué à la réalisation de 39 projets dans l'ensemble du pays, sans l'engagement d'aide financière permanente de la part du fédéral.

Trois nouvelles options de financement du logement sont actuellement à l'étude comme moyen d'améliorer l'accès au logement et la sécurité des propriétaires-occupants: les prêts hypothécaires indexés, les prêts hypothécaires avec participation à la plus-value et les prêts hypothécaires de transformation de l'avoir propre.

Un nouvel indicateur d'abordabilité de la SCHL indique que dans 25 des 26 plus grandes régions urbaines, les logements individuels et jumelés neufs étaient plus abordables en 1993 qu'en 1989. En outre, le pourcentage de locataires qui avaient les moyens d'acheter une maison a augmenté dans 23 centres sur 27 au cours de l'année dernière, atteignant même de nouveaux sommets dans 15 régions.

Le programme d'assurance-prêt pour accédants à la propriété de la SCHL, qui connaît un succès phénoménal, a permis à plus de 174 000 personnes d'acheter une maison. Nous prévoyons que jusqu'à 75 000 personnes profiteront du programme en 1994, ce qui créera 31 000 emplois.

Dans le cadre du Régime d'accession à la propriété du gouvernement fédéral, environ 234 000 personnes ont prélevé 2,3 milliards de dollars de leur régime d'épargne-retraite, ces deux dernières années. Aux termes de la prolongation du programme destiné aux accédants à la propriété, on prévoit que près de 30 000 personnes prélèveront environ 250 millions de dollars par an.

La SCHL, le ministère de l'Industrie, le ministère des Affaires étrangères, le ministère du Commerce international, le Conseil national de recherches du Canada et le ministère des Ressources naturelles ont entrepris des consultations pour l'élaboration de stratégies d'exportation afin d'encourager l'industrie du logement canadienne à profiter des possibilités de commerce international.

La recherche reste un domaine d'activité important à la SCHL. Nos dépenses totales atteindront, pour l'exercice 1993-1994, 9 253 millions de dollars, soit 8 025 millions de dollars pour la partie IX, 890 000\$ pour les mesures visant les personnes handicapées et 338 000\$ pour le Groupe interministériel de recherche et d'exploitation énergétiques. Par la recherche, nous aidons à sensibiliser le pays tout entier aux questions de logement et contribuons aux efforts des autres intervenants du secteur.

[Texte]

We recognize that research and information transfer are key to influencing change. Through the National Housing Research Committee, CMHC plays a lead role in bringing together our many partners in the housing sector, to ensure a co-ordinated approach to housing research in Canada and to ensure that Canadian housing continues to be of the highest quality.

The Chairman: Thank you.

[Traduction]

Nous reconnaissons que la recherche et la diffusion d'information sont des facteurs-clés orientant le changement. Par l'entremise du Comité national de recherche sur le logement, la SCHL joue un rôle de chef de file en réunissant nos nombreux partenaires du secteur de l'habitation de manière à assurer la coordination de la recherche sur le logement au pays et à maintenir le haut niveau de qualité du logement des Canadiens.

Le président: Merci.

• 1550

Mr. Dingwall: My goals for Canada Mortgage and Housing for the fiscal year 1994-95 probably can be summarized in three different areas. One is that we must recognize that the private market can satisfy the needs of most Canadians. Initiatives such as the first home loan insurance, the use of RRSPs for the purpose of buying homes, and the introduction of financial instruments such as shared equity and reversed annuity mortgages, assist in fostering a strong market. The government's larger commitment to fostering opportunity and job creation for Canadians further enables the market to satisfy in part the need for housing.

Secondly, we must also recognize that in some cases the market fails to meet the needs of the less fortunate. As I have indicated in the House, I believe there is a role for the government, provincial governments and stakeholders to play in the housing sector. Government expenditures must be used to subsidize needy households; for example, the \$2 billion commitment to the current social housing stock which provides assistance to well over 659,000 households.

We will attempt to create a policy to help sustain native self-sufficiency and better their economic conditions.

Finally, I intend to create opportunities for Canadian industry and professionals to sell their products and expertise internationally. This fosters a strong Canadian economy and creates badly needed jobs for Canadians.

Those, in a nutshell, are some of the objectives.

There are many, many programs and initiatives of Canada Mortgage and Housing, some of which I am sure my colleagues are well aware of, and they too are important. I am prepared to try to respond to some of the questions that will be raised by my colleagues.

In conclusion, I do want to say I am extremely confident in the professional manner in which Canada Mortgage and Housing, and particularly the president and the officers of the corporation, have done their work. We look forward to a meaningful dialogue, not only with members of this committee but indeed with other stakeholders as we proceed toward our goals.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister. Just before we go to questions, is it your understanding that we will divide your time in half, the first half to CMHC and the last half to Canada Post?

Mr. Dingwall: Yes, Mr. Chairman, that was the understanding I had, but I am at the beck and call of the committee. I thought we were going to divide our time equally.

M. Dingwall: Pour l'exercice 1994-1995, j'ai trois objectifs pour la Société canadienne d'hypothèques et de logement. D'abord, il faut reconnaître que le marché privé peut répondre aux besoins de la plupart des Canadiens. Des initiatives telles que l'assurance-prêt pour la première maison, le recours aux REÉR pour l'acquisition d'une maison et l'introduction d'instruments financiers tels que le prêt hypothécaire avec participation à la mise de fond et le prêt hypothécaire sur rente aident à renforcer le marché. L'engagement du gouvernement de créer des emplois et d'ouvrir plus de perspectives pour les Canadiens permet aussi au marché de satisfaire partiellement les besoins en matière de logement.

Deuxièmement, il faut néanmoins reconnaître que le marché ne réussit pas toujours à répondre aux besoins des moins bien nantis. J'ai déjà dit à la Chambre que le gouvernement, les gouvernements provinciaux et les divers intervenants ont un rôle à jouer dans le secteur de l'habitation. Les dépenses gouvernementales doivent servir à subventionner les ménages dans le besoin; ainsi, nous nous sommes engagés à injecter 2 milliards de dollars dans le parc actuel de logements sociaux, ce qui permet d'aider plus de 659 000 ménages.

Nous chercherons à élaborer une politique qui aidera les autochtones à atteindre l'autosuffisance et à améliorer leur condition économique.

Enfin, j'ai l'intention de créer des débouchés pour les industriels et les professionnels canadiens qui pourraient vendre leurs produits et leur savoir faire sur le marché international. Cette initiative renforcera l'économie canadienne et créera les emplois dont ont grandement besoin les Canadiens.

Voilà en gros certains des objectifs que je me suis fixé.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement a lancé nombre de programmes et d'initiatives d'importance que mes collègues connaissent certainement. Je ferai de mon mieux pour répondre aux questions que vous pourrez avoir à cet égard.

En guise de conclusion, je ne puis que constater la façon extrêmement professionnelle avec laquelle le président et les cadres de la Société canadienne d'hypothèques et de logement ont rempli leurs tâches. Dans l'espoir d'atteindre nos objectifs, nous espérons ouvrir un dialogue fructueux, non seulement avec les membres du comité, mais aussi avec les autres parties intéressées.

Le président: Merci, monsieur le ministre. Avant de passer aux questions, dois-je comprendre que la deuxième partie de la séance sera consacrée à la Société canadienne des postes?

M. Dingwall: En effet, monsieur le président, mais je suis entre les mains du comité. Je croyais que la séance devait être divisée en deux.

[Text]

The Chairman: That is my understanding too.

Mme Guay (Laurentides): Monsieur le président, avant d'aborder les questions reliées à la SCHL, je voudrais profiter de la présence du ministre pour lui mentionner que la façon dont il contrôle l'information est à mon avis contraire aux bases de notre système politique qui est un système démocratique.

Notre système veut que toute l'information soit publique et disponible rapidement sans entrave. Or, je me rends compte que lorsqu'on veut obtenir de l'information sur les activités de votre ministère et des organismes dont vous avez la responsabilité, les fonctionnaires nous renvoient toujours à votre Cabinet.

Je vais vous donner un exemple précis. La semaine dernière, j'ai demandé à la Société canadienne des postes la liste des bureaux de poste qui sont sur le moratoire annoncé par le ministre. On me répond que la liste existe mais que la société ne peut nous la transmettre directement, ordre du ministre.

Pourquoi, monsieur le ministre, voulez-vous contrôler toute l'information? À ce que je sache et corrigez-moi si j'ai tort, une liste de bureaux de poste n'est pas *top secret* et ne mettra pas la sécurité du pays en danger. Je rappelle au ministre que nous tous à la Chambre avons été élus par la population et que cette dernière a le droit d'être informée rapidement et pertinemment. Nous avons le droit, à titre de députés, au même titre que le député nommé ministre, d'obtenir des informations des sociétés d'État.

Je demande donc au ministre de cesser son contrôle inadmissible tel un petit roi sur son royaume et de laisser libre cours à l'information.

Notre système est démocratique et non monarchique. Les méthodes actuelles du ministre sont anciennes et dépassées. De plus, elles ne respectent certainement pas les engagements du Livre rouge de son parti visant la transparence et l'ouverture de l'administration fédérale.

Monsieur le ministre, hier soir, dans mon comté à Saint-Jérôme, avait lieu l'inauguration officielle d'une habitation à loyer modique. J'aimerais savoir comment il se fait que les députés fédéraux ne soient pas invités officiellement par la SCHL à ces inaugurations.

• 1555

Je peux vous dire que dans ma circonscription les gens sont fort mécontents de l'attitude de l'administration fédérale.

Mr. Dingwall: Thank you, Mr. Chairman, and I thank the member for raising her concerns. There is information that comes to me as a minister of the Crown, which is entitled "Advice for the Minister". When I receive that under that heading, I do not have a tendency to make that information available, for a variety of obvious reasons.

With regard to the housing project the hon. member makes reference to, in terms of her lack of involvement, not being in attendance, I will take it as notice. There is a policy by Canada Mortgage and Housing that where possible, the minister and/or parliamentary secretary will be in attendance at most of those functions. Of course, regarding duly elected representatives—in some instances they are not only federal representatives but provincial or municipal—we attempt to have them participate in the event.

[Translation]

Le président: C'était ce que j'avais cru aussi.

Mrs. Guay (Laurentides): Mr. Chairman, before dealing with matters related to CMHC, I would like to tell the minister that the way he controls information is in my opinion contrary to our political system which is a democracy.

In our political system, all information must be made public and readily available. Unfortunately, I came to realize that if one wants to obtain information on activities within your department and within the agencies that come under your responsibility, the officials always refer us to your office.

Let me give you an example. Last week, I asked Canada Post Corporation for the list of all post offices that were subject to the moratorium announced by the minister. I was told that the list did exist indeed but that Canada Post could not send it to anyone directly, since those were the minister's orders.

Mr. Minister, why do you want to control all the information? As far as I know, and correct me if I am wrong, a list of post offices cannot be top secret and will certainly not jeopardize Canada's safety. May I remind the minister that we have all been duly elected by the population and that the people have the right to be informed readily and on a relevant basis. As members of Parliament we all have the right as much as the member who has been named minister to obtain information from a crown corporation.

I therefore ask the minister that he refrain from unduly controlling the information as a small king would do in his kingdom and ask the minister to free the information.

We live under a democracy and not under a monarchy. The minister's decisions are outdated and obsolete. Moreover, they certainly do not conform with his party's Red Book commitment to transparency and opening of the federal administration.

Mr. Minister, last night, in my riding of Saint-Jérôme, a low-rental housing project was officially inaugurated. I would like to know why federal members of Parliament are not officially invited by CMHC to official events of that type.

I have to tell you that in my riding, people are very unhappy with the federal government's attitude.

M. Dingwall: Monsieur le président, je remercie la députée de m'avoir fait part de ses doléances. En tant que ministre, je reçois parfois de l'information qui me parvient sous la rubrique «Avis au ministre». Lorsque c'est le cas, je ne suis pas disposé à la rendre publique pour diverses raisons qui sautent aux yeux.

En ce qui concerne l'inauguration qu'a mentionnée la députée et le fait qu'elle n'y ait pas été invitée, j'en prends note. La Société canadienne d'hypothèques et de logement a pour politique d'inviter à la plupart de ses inaugurations soit le ministre, soit le secrétaire parlementaire. Nous visons également la participation des représentants du peuple dûment élus, et dans certains cas nous invitons non seulement les représentants du gouvernement fédéral mais aussi les représentants provinciaux ou municipaux.

[Texte]

If there has been a mix-up of some sort, I would be prepared to take a look at it. I want to assure the hon. member that I have been around the political game for quite a while. On numerous occasions the sponsors of different activities, even though they may be in my constituency or close by, did not necessarily invite me in the past, nor would they invite me in the present, in terms of a particular event. But if the event was directly sponsored by Canada Mortgage and Housing, I would be prepared to take this as notice from the hon. member and check it with my officials. I would be surprised if what she has referred to was done with any malice or was intended to affect her in carrying out her duties or responsibilities.

Mme Guay: Monsieur le ministre, ce n'est pas ce qui nous a été dit dans mon comté. On nous a dit officiellement que cela venait de la SCHL, qu'aucun député du Bloc québécois n'était invité à ces réceptions. Je crois que lorsqu'on est critique officiel pour un dossier en particulier, la moindre des choses serait d'être invité, surtout si c'est dans votre propre comté.

Je vais maintenant passer à des questions qui sont plus importantes.

Mr. Dingwall: On that point, the hon. member hits and runs. I want to assure the hon. member that I will take what she has said as notice. I will look at it and examine it. I hope the hon. member is—and I have no doubt that she is—accurate in her information that she is providing to the committee.

Mrs. Guay: Yes, I am.

Mr. Dingwall: I have no doubt. If that is the case, I would apologize to the member. Equally so, if the member is not correct in her information, I would hope the member would have the courtesy... that she too would apologize not only to the minister but also to her colleagues.

Mme Guay: Monsieur le président, selon les statistiques de la SCHL, il y a dans notre pays 1 200 000 ménages ayant des besoins de logement. Ces chiffres sont très alarmants. Depuis la venue des libéraux au pouvoir, on nous répète sans cesse qu'on étudie, qu'on examine, qu'on consulte les provinces afin de trouver les solutions, mais en attendant rien se passe. Que fait actuellement, concrètement, la SCHL afin d'aider ces gens le plus tôt possible?

Mr. Dingwall: Again, the hon. member gives profile and emphasis to the issue of housing, particularly social housing. I think she should be complimented for that. Having said that, I do not necessarily concur with the conclusions the member has reached; namely, that very little, if anything, is being done by the Government of Canada.

If the member is suggesting that \$2 billion for the purposes of social housing is an insufficient amount, that is one thing. We can debate that. On the other hand, as a minister of the Crown I look at that as a very sizeable amount of money by the Government of Canada in view of the fact of our fiscal position as a national government. I am not suggesting that I am overly happy we cannot do more but I, like many other Canadians, have to live within the means which the Minister of Finance provides.

[Traduction]

S'il y a eu un malentendu quelconque, je pourrais essayer de voir ce qui s'est passé. Mais je tiens à rassurer la députée: je suis moi-même sur la scène politique depuis assez longtemps, et je peux vous dire que les commanditaires d'événements ne m'ont pas toujours invité et ne m'invitent pas plus aujourd'hui à assister aux événements en question, même s'ils ont lieu dans ma circonscription ou à proximité. Mais si l'événement dont la députée parle a été parrainé directement par la Société canadienne d'hypothèques et de logement, je suis disposé à prendre bonne note de ses doléances et à faire les vérifications voulues. Je serais surpris d'apprendre que les faits qu'elle rapporte sont le résultat de mauvaise volonté ou visaient à l'empêcher d'accomplir son devoir.

Mrs. Guay: Mr. Minister, that is not what we were told in my riding. We were told officially that CMHC had made it clear that no member of the Bloc québécois should be invited to these events. When one is official critic for a given area, the least one expects is to be invited to an official event, especially if it occurs in one's own constituency.

I will now deal with more important matters.

M. Dingwall: La députée attaque puis se défile. Je tiens à assurer la députée que je prendrai sa doléance en délibéré et que j'irai au fond de cette histoire. J'espère que l'information que nous fournit la députée est exacte—je dirais même que j'en suis sûr.

Mme Guay: Elle l'est.

M. Dingwall: J'en suis sûr. Si elle a raison, je lui fais mes excuses. Mais j'ose espérer que si la députée se trompe, elle aura la courtoisie... elle fera elle aussi ses excuses non seulement au ministre mais aussi à ses collègues.

Mrs. Guay: Mr. Minister, according to CMHC figures, there are in Canada 1,200,000 households that need housing, which is very alarming. Since the Liberals came to power, we have been told again and again that the government is studying and examining the matter and that it is consulting the provinces in order to find solutions; but in the meantime nothing is done. What is CMHC doing in a tangible way to be able to help these households as soon as possible?

M. Dingwall: La députée insiste beaucoup sur le problème du logement destiné aux moins nantis, et je l'en félicite. Mais cela dit, je ne souscris pas nécessairement à ses conclusions, à savoir que le gouvernement du Canada se tourne les pouces.

Si la députée laisse entendre que d'injecter 2 milliards de dollars dans le logement social ne suffit pas, c'est une chose dont nous pouvons débattre. Mais par ailleurs, je considère comme ministre que le gouvernement du Canada injecte dans ce domaine une somme considérable, si l'on pense au budget auquel doit se limiter le gouvernement national. Je trouve dommage que l'on ne puisse injecter une plus grosse somme, mais comme tous les autres Canadiens, je dois aussi respecter le budget que me fixe le ministre des Finances.

[Text]

[Translation]

• 1600

Second, I think the hon. member is well aware, because she has questioned quite vigorously and accurately, that we have provided moneys under the RRAP program for the rehabilitation of housing stock across this country, a \$100 million commitment we believe to be important not only from a housing perspective in terms of making the necessary repairs but also very important in terms of the job creation and what it adds to our economy. We are working on a number of different areas to try to address that amount of money with provincial moneys in order to accomplish more activities for the value of the Canadian dollar.

Third, I should say to the hon. member that I don't think we should discount the kinds of collaboration and consultations that are taking place between the federal and provincial governments and many of the stakeholders across the country as it relates to potential savings for the purposes of additional and existing social housing stock in this country. I am continuously impressed by the quality of the interventions and representations that I receive from numerous individuals in the housing sector who see that this is an opportunity, that the way we have done things in the past may not be satisfactory in order to accomplish our overall objective, which is to address the kinds of questions you have put.

Mrs. Brown (Calgary Southeast): It is a pleasure to have you here, Mr. Minister. It is certainly not my intention to aggravate you or to create a discord in my questions to you, but when I look at your briefing notes here, in which you are recognizing the continuing importance of social priorities, you go on to say that these expenditures provide a powerful economic stimulus and they generate considerable employment. I have to ask, in the first part of my question, what really is the difference between job creation and subsidization here? Who are we creating the jobs for? Are we looking at a very top-heavy administration for CMHC or are we really actually making some kind of inroads into this whole matter of jobs, jobs, jobs?

I am also someone who likes to have explanations in very clear English, and I get frustrated when I keep hearing jargonized references to things when you really mean we are just continuing our talking, there isn't much action because there is collaboration, there is consultation, there are stakeholders and social housing stock. Isn't social housing stock just another term for houses, things people live in? I would like some clarification on that.

Finally, I come from the west coast. I have lived in Kenora, northern Ontario, around Winnipeg and now I live in Alberta. I have to say when it comes to the aboriginals' aspirations for self-sufficiency—and I gather the situation for aboriginals is still fairly critical, because we are looking at severe housing needs—I have seen people live in houses almost like large cardboard boxes, abandoned railcars, houses that are really falling down.

I would like to ask the minister how he sees his department addressing, through an aboriginal housing strategy—which again says to me more words, not too much action—the aboriginals' aspirations for self-sufficiency.

Now those are three different questions in quite different areas, but I would appreciate a response.

Deuxièmement, je vois bien par ses questions que la députée sait fort bien que nous nous sommes engagés à raison de 100 millions de dollars dans le cadre du programme PAREL à remettre en état le parc immobilier canadien. Cette injection de fonds massive permettra non seulement de réparer comme il se doit les logements mais aussi de créer des emplois, ce qui est un atout pour notre économie. Nous sommes à demander aux provinces de participer dans certains domaines afin d'optimiser cet investissement.

Troisièmement, je dois dire à la députée qu'il ne faut pas prendre à la légère les efforts de collaboration et de consultation qui sont déployés entre le gouvernement fédéral, les provinces et plusieurs autres intervenants, puisqu'ils devraient permettre d'importantes économies et d'agrandir notre parc de logements sociaux au Canada. Plusieurs représentants du secteur de l'habitation sont intervenus vigoureusement et ont expliqué qu'ils voyaient d'un oeil favorable notre initiative, d'autant plus que les mesures gouvernementales n'ont pas toujours par le passé réussi à nous faire atteindre nos objectifs, comme vous nous l'avez si bien signalé.

Mme Brown (Calgary-Sud-Est): Ravie de vous accueillir, monsieur le ministre. Je ne voudrais pas vous indisposer par mes questions, mais je lis dans votre mémoire que, tout en reconnaissant l'importance permanente des priorités sociales, ces dépenses contribuent à l'essor économique et créent un nombre considérable d'emplois. En premier lieu, j'aimerais savoir quelle est précisément la différence ici entre création d'emplois et octroi de subventions. Pour qui créons-nous ces emplois? Voulons-nous augmenter encore plus le nombre de cadres à la SCHL ou sommes-nous vraiment en train de créer des emplois?

Je suis moi aussi une personne qui aime le langage clair et simple, et c'est pourquoi cela m'exaspère d'entendre le jargon utilisé: lorsque vous parlez de collaboration et de consultation avec les intervenants au sujet du parc de logement social, ce que vous voulez dire au fond c'est que vous vous perdez en palabres et que vous ne faites pas grand-chose. Au lieu de parler de parc de logements sociaux, ne pourriez-vous pas tout simplement parler de maisons dans lesquelles on vit? J'aimerais des précisions.

Je suis originaire de la côte ouest, mais j'ai vécu à Kenora, dans le nord de l'Ontario, pas loin de Winnipeg et je vis aujourd'hui en Alberta. On connaît les aspirations des autochtones à l'autosuffisance, mais l'on sait aussi que les besoins en matière de logements sont immenses chez les autochtones. Or, j'en ai vu qui vivaient dans des maisons de carton, qui ressemblaient à des wagons abandonnés et qui étaient complètement décrépies.

Votre ministère a beau parler d'une stratégie de logement pour les autochtones—ce sont encore de belles paroles mais peu de mesures concrètes—que faites-vous pour répondre aux aspirations des autochtones à l'autosuffisance?

J'aimerais bien maintenant que vous répondiez à mes trois questions, si différentes soient-elles.

[Texte]

Mr. Dingwall: I thank the hon. member for her questions. Let me say that there are three substantive questions and I will try to respond on the three substantive points.

In terms of job creation, I think if one was to check with any independent consultant or economist, they would conclude that investments in housing are probably one of the best job creators in the country. So our interventions, whether in RRAP or for the purposes of additional programs that might come as a result of savings, are a very wise investment.

• 1605

Second, I think the hon. member made reference—I may be quoting you out of context and I apologize—to “top heavy” in terms of administration. I don’t believe it’s top heavy in the administration of Canada Mortgage and Housing.

However, the Government of Canada, in cooperation with provincial governments... We have been looking over the last number of months, and will continue to do so over the next number of months, at real ways in which we can try to save some money and cut down on that administrative workload that we’ve all referred to, and I think we are making some progress in that regard.

New Brunswick, for instance, is looking at a number of initiatives. There are some other provinces, in cooperation with the feds, that are examining all the ways in which we do business to make sure we don’t have, either perceptually or in actual fact, a top-heavy administration. I am confident that at the present time we don’t have top-heavy administration, but nevertheless we’re going to work at it harder.

The hon. member, in a substantive question, talked about “mere talk or consultation”, and buzz-words. I don’t think you said that, but in reference I think you were intending to say that. Well, you know, you’re damned if you do and damned if you don’t. You’d be up on the floor of the House of Commons railing at the government for not consulting with the provinces as it relates to expenditure control or expenditure cut-backs, and the provinces would be up in arms if we went ahead unilaterally and did different things.

We have proceeded, as we indicated we would. We said we would consult with the various major stakeholders, namely the provinces, and see where there are ways—because it cuts both ways in terms of jurisdictions—we might be able to save additional moneys, and that process is continuing.

Yes, it takes time, but we’ve done some pretty concrete things in terms of social housing, in terms of RRAP, in terms of the budget Mr. Martin laid down, the home buyers program, the RRSP. Those things are quite significant. I know you didn’t say this, but \$2 billion plus by the Government of Canada is a fairly substantial addition to the Canadian economy, and if it were to be withdrawn unilaterally I think we would find there would be some pretty difficult times.

Third, one of the most important issues, and I raised it in my opening remarks, relates to aboriginals and the whole issue of self-sufficiency. The member will know that the whole issue of housing has traditionally been split between on-reserve and off-reserve.

[Traduction]

M. Dingwall: Je remercie la députée de ses questions qui portent toutes trois sur des sujets de fond.

Commençons par la création d’emplois: si vous consultiez des économistes ou des experts-conseils indépendants, on vous dirait que les investissements dans le logement sont parmi les plus grands créateurs d’emplois au Canada. On peut donc considérer notre programme PAREL ou tout autre programme fondé sur l’épargne comme étant de très judicieux investissements.

Je m’excuse si je cite la députée hors contexte, mais je crois qu’elle a ensuite parlé d’une augmentation du nombre de cadres. Je ne dirais pas, pour ma part, que la direction de la Société canadienne d’hypothèques et de logement comprend trop de cadres.

Toutefois, le gouvernement du Canada, de concert avec les gouvernements provinciaux... Nous travaillons depuis quelques mois à trouver des moyens concrets d’économiser et surtout de réduire le fardeau administratif dont nous avons tous parlé, ce travail se poursuivra au fil des prochains mois et je puis dire déjà que nous avons fait des progrès.

Ainsi, le Nouveau-Brunswick envisage déjà plusieurs initiatives. D’autres provinces encore, en collaboration avec nous, examinent comment il serait possible d’éviter que l’administration soit trop lourde aux échelons supérieurs, qu’il s’agisse d’une perception ou que ce soit dans les faits. Je sais que notre administration à nous n’est pas trop lourde aux échelons supérieurs, mais nous allons continuer à nous pencher sur la question.

Dans une de ces questions, la députée nous reproche de nous perdre en palabres et en consultations et d’utiliser du jargon. Quoique nous fassions, nous essuierons des reproches. Si nous n’avions pas consulté les provinces en vue de contrôler les dépenses ou de les réduire, vous auriez été la première à nous attaquer à la Chambre des communes. Et si nous avions agi unilatéralement ou autrement, les provinces auraient poussé de hauts cris.

Nous avons fait ce que nous avons annoncé. Nous avons annoncé que nous consulterions les principaux intéressés, à savoir les provinces, pour voir s’il était possible de faire des économies et nous continuerons à les consulter. N’oubliez pas, en effet, que c’est une arme à deux tranchants du point de vue des champs de compétence.

Bien sûr, cela prend du temps, mais nous avons quand même plusieurs choses à notre actif en termes de logement social, comme le prévoyait le budget de M. Martin, c’est-à-dire le programme PAREL et le régime d’accession à la propriété par remboursement du REÉR, ce qui n’est pas rien. Ce n’est pas vous qui l’avez mentionné, mais une injection de 2 milliards et plus par le gouvernement du Canada, c’est très intéressant pour l’économie canadienne; si on devait retirer cette somme unilatéralement, je puis vous assurer que cela ferait mal.

Votre troisième question est très importante et a trait à l’autonomie des autochtones dont j’ai parlé dans mon allocution. La députée saura que la question du logement a de tout temps eu deux volets, soit le logement dans les réserves et celui à l’extérieur des réserves.

[Text]

I and the minister responsible for Indian Affairs and Northern Development are working jointly to provide cabinet with a document in terms of how we go in the housing sector. That is proceeding. That will come before cabinet colleagues, and decisions will be made. However, moneys have been provided, if you will, under the renovations program of RRAP. There are moneys provided for on-reserve housing. Is it enough? The answer is no, and we're working with the provinces and other stakeholders, particularly aboriginal groups, to find ways, and if we can make some savings we will reinvest those savings in a very important priority; namely, housing for our aboriginal people.

Mrs. Brown: I want to provide you with an observation, that when I talk about jargon I'm really talking about the language that we use sometimes. We get very caught up in language complexities, and I just think it's much better if we start to simplify really what we mean by "consultation".

If you're talking about consultation just being more words without action, then indeed on our side of the House there will be continued frustration, because we don't want to see just continuing words, words that have little meaning except, you know, large syllables to complete them. We would really like to see further action, and I think it's incumbent upon you also to set out some kind of specific objectives.

When we ask for specific answers, it's really discomfiting to hear you come back and say, well, we have documents, and we'll continue this consultation. When I asked for what you really meant by "developing a strategy", there was nothing very specific. You just talked about another document and some money.

• 1610

Mr. Dingwall: Money is an important element here. Also consultations mean we are listening to individuals in the various provinces and others in terms of ways of leveraging either to the private sector or the public sector moneys to achieve our objective, which is additional affordable housing for Canadians. That includes aboriginals and a whole variety of Canadians.

You might find the language difficult and you might find it misleading in some sense, but we are giving very specific answers. You might not like the answers. That's fine, we can debate that, but the answers are there.

The answer is that the fiscal capacity of the Government of Canada is rather limited. Hence we have to embark on a new trail and try to find additional moneys and additional ways of trying to accomplish our goals.

The Chairman: Before I go to Mr. Duhamel, I want to bring the members' attention to the document containing CMHC information that was distributed to your offices. On the first page opposite operating expenditures there is a figure of \$2.131 million. It should read billion, not million. It is a misprint. It should read \$2.131 billion.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): The error continues on the second page and through the piece.

[Translation]

Le ministre des Affaires indiennes et du Développement du Nord et moi-même préparons de concert à l'intention du conseil des ministres un document d'orientation sur le logement pour les autochtones. Lorsqu'il aura été déposé au conseil des ministres, certaines décisions devront être prises. Mais je signale que le PAREL a déjà un volet remise en état des logements pour les autochtones dans les réserves. Cela ne suffit certainement pas, mais nous continuons à travailler à la question avec les provinces et les autres intervenants, particulièrement les groupes autochtones: si nous parvenons à certaines économies, nous les réinvestirons dans ce qui nous semblera être prioritaire, à savoir le logement pour les autochtones.

Mme Brown: Une observation: lorsque je parle de jargon, je parle de la complexité avec laquelle nous nous exprimons et de la façon dont nous nous embourbons dans les mots: il vaudrait peut-être mieux définir dès le départ ce que l'on entend par «consultation».

Si, pour vous, la consultation ne représente que des mots sans qu'aucune mesure ne soit prise, il est évident que les députés de notre parti continueront à s'exaspérer, car ils en ont assez d'entendre ces belles paroles vides de sens. Nous voulons des mesures concrètes, et il vous revient à vous de fixer des objectifs précis.

Lorsque nous vous demandons des réponses précises, nous ne voulons pas vous entendre dire que vous avez tel ou tel document à nous fournir et que vous allez poursuivre les consultations. Quand je vous ai demandé ce que vous entendiez par «élaborer une stratégie», vous n'avez rien dit de précis. Vous n'avez fait que parler d'un autre document et d'une somme d'argent quelconque.

M. Dingwall: L'argent est un élément important ici. De même, nous entendons par «consultation» que nous écoutons des personnes dans les diverses provinces pour voir comment nous pouvons réaliser notre objectif, qui consiste à rendre le logement plus abordable pour les Canadiens, en utilisant soit les fonds du secteur privé ou ceux du secteur public. Cela comprend les autochtones et tous les autres Canadiens.

Il se peut que vous ayez du mal à comprendre le libellé, il se peut que vous le trouviez trompeur dans un sens, mais nous donnons des réponses très précises. Il se peut que vous n'aimiez pas nos réponses. D'accord, nous pouvons en débattre, mais les réponses sont là.

La réponse est que le potentiel fiscal du gouvernement du Canada est assez limité. C'est pourquoi il nous faut trouver de nouveaux moyens et de l'argent frais pour réaliser nos objectifs.

Le président: Avant de passer à M. Duhamel, je tiens à attirer l'attention des députés sur le texte contenant les renseignements sur la SCHL qui a été envoyé à vos bureaux. À la première page, à la rubrique dépenses d'exploitation, on voit le chiffre 2,131 millions de dollars. Il s'agit de milliards et non de millions. C'est une coquille. Il faut comprendre 2,131 milliards de dollars.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): On voit la même erreur à la deuxième page et tout au long du texte.

[Texte]

The Chairman: That's right. Anyway, it should read billion all the way through.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Mr. Chairman, I'm glad I'm not the only one who makes mistakes by turning billions into millions and vice versa.

Mr. Minister, I have three questions. When talking about aboriginal housing, you have already talked about consultation and the fact that you are working on a strategy. What particular groups are we talking about? The word "aboriginals" encompasses a number of groups, or at least my definition does. Could you clarify that? At the same time, perhaps you could indicate—and I don't want to put words in your mouth, but I think you said that—whether or not it might have a potential impact on the whole concept of self-governance that we are talking about.

My second question concerns the reference made to the \$120 million by direct savings, etc. There seems to be some confusion in people's minds as to how that might be spent. I know you can only say how it might be spent, because as I understand it, you are meeting with your counterparts shortly and there will be some discussion that may bring greater clarity.

Finally, there was the rental residential rehabilitation program, and that no longer is. Have you had a chance to look at its feasibility? I understand there is some significant need out there for that as well.

Mr. Dingwall: Those are three substantive questions.

The traditional view held by previous administrations as it related to housing for aboriginals was that on-reserve housing was the responsibility of Indian and Northern Affairs and off-reserve housing was the responsibility of Canada Mortgage and Housing. Minister Irwin and I have collaborated and we are trying to come up with a proposal that would. . .

Even though there is a distinction and people argue that there is a distinction, I think the needs are great both off-reserve and on-reserve. We have to deal with the need, whether one wants to put a label here or a label there. Our concern is trying to answer the need.

As you know, as it has done in the past, Indian and Northern Affairs provides money for on-reserve housing. A preliminary document is being worked on at the present time relating to housing and the housing needs of aboriginals. We want to take that to cabinet and have it discussed and debated there, both in terms of its dollar amount as well as other ways in which we might be able to lever.

When I say "lever". . . I met with a number of aboriginal groups. My officials continue to meet with aboriginal groups. They are making positive and constructive suggestions on ways in which we can do business quite differently and at the same time achieve the goal of providing more affordable housing. I believe it to be important, and we are working on that at this very moment.

[Traduction]

Le président: C'est exact. De toute façon, c'est milliards qu'il faut lire partout.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Monsieur le président, je suis heureux de voir que je ne suis pas le seul à confondre les milliards et les millions.

Monsieur le ministre, j'ai trois questions. Lorsque vous parliez de logement autochtone, vous avez mentionné les consultations et le fait que vous élaboriez une stratégie. De quels groupes parle-t-on au juste? Le mot «autochtone» coiffe un certain nombre de groupes, du moins dans ma définition à moi. Pouvez-vous clarifier cela? Pouvez-vous nous dire aussi—et je ne veux pas vous mettre des mots dans la bouche, mais je crois que vous avez dit ça—si ces mesures auront une influence quelconque sur la notion d'autonomie gouvernementale dont nous parlons.

Ma deuxième question a trait à la mention qui a été faite des 120 millions de dollars qu'on économiserait directement, etc. Il semble y avoir une certaine confusion dans l'esprit des gens quant à la façon dont on pourrait dépenser cet argent. Je sais que vous pouvez nous dire comment cet argent sera dépensé car je crois savoir que vous allez bientôt rencontrer vos homologues et vous aurez des discussions pour faire la lumière sur tout cela.

Enfin, il y a la question du programme de remise en état des logements locatifs, qui n'existe plus. Avez-vous eu l'occasion d'examiner la faisabilité de ce programme? Je crois comprendre qu'il existe un besoin important pour ce programme également.

M. Dingwall: Ce sont trois questions importantes.

Traditionnellement, les gouvernements précédents confiaient au ministère des Affaires indiennes et du Nord la responsabilité du logement des autochtones dans les réserves et à la Société canadienne d'hypothèques et de logement la responsabilité du logement hors-réserve. Le ministre Irwin et moi-même avons collaboré et nous tachons d'articuler une proposition qui nous permettrait. . .

Même s'il y a une distinction à faire, et il y en a qui insiste pour maintenir cette distinction, je crois que les besoins sont considérables tant sur les réserves qu'hors-réserve. Il nous faut combler les besoins, peu importe l'étiquette qu'on y met. Tout ce que nous voulons, c'est combler le besoin.

Comme vous savez, et cela a été fait par le passé, le ministère des Affaires indiennes et du Nord subventionnait la construction de logements dans les réserves. On procède actuellement à une étude sur les besoins des autochtones en matière de logement. Nous voulons en saisir le Cabinet et en discuter à ce niveau, non seulement pour déterminer le montant de ce programme mais aussi pour voir quels autres leviers nous pouvons utiliser.

Quand je dis «levier». . . j'ai rencontré un certain nombre de groupes autochtones. Mes fonctionnaires continuent de discuter avec les groupes autochtones. On fait des suggestions constructives pour trouver des moyens de procéder tout à fait différemment et, en même temps, pour réaliser notre objectif qui consiste à offrir des logements plus abordables. Je crois que c'est important, et nous y travaillons en ce moment-même.

[Text]

[Translation]

• 1615

You raised the issue of \$120 million in savings. We do not have \$120 million right now. As you know, it is over a number of years. I am not prepared today to say we are going to spend it here or there until I see the money. That means we have to work with the provinces. I want to consult with the provinces, as I indicated to them when we had our ministerial meeting in Toronto some months ago.

I have to tell you that my concern on the aboriginal file would have me leaning to trying to provide as much financial assistance as possible in that area of social housing because of the absolute need that is there. But we are working and we are hoping we might be able to do even better than what was said in the budget and in the statements I have made in the House and elsewhere, as we go through this process.

As I said earlier in a response to a question, some of the provincial ministers have made worthwhile suggestions in terms of where we might cut administrative and other kinds of costs.

The third point you raised was with regard to rental rehabilitation. As you know, the \$100 million that has been set aside for two years is for home ownership of the renovation program. The previous administration cancelled the rental component. I think it was back in 1989, if my memory serves me correctly.

Thereafter, I raised this issue in a preliminary way with ministers of housing when we did meet in Toronto. We are examining it. It probably will be an agenda item when we meet again in New Brunswick in June. But we are looking at that. We are having some discussions with the provinces. However, the \$100 million is earmarked for home ownership.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): There have been allegations, Mr. Minister, that the CMHC's annual report has been too glossy and expensive. I would like you to comment on that feeling. I don't know if I can cross paths here, but there is also the annual report from the Canada Post. It also is quite glossy. In a time of restraint, we all have to do our bit. If you could comment on that, I would appreciate it.

Mr. Dingwall: It is a valid consideration and I am going to ask the president of Canada Mortgage and Housing to make a short intervention.

I don't think the report costs any more than it has in previous years, but that doesn't make it right. Also, there are certain restrictions we have to live with. One is the GST and another is the environmental friendliness of the product itself. For instance, the coil on the report cost \$4,000. However, if one were to use glue the environmentalists would say we were not being very environmentally friendly. So the coil, which was the main cost, and those kinds of things have to be taken into consideration.

I take as notice the intervention of the member and other members with regard to the costs of these annual reports. We will be looking at those much more vigorously than we have in the past.

Vous avez soulevé la question des économies de 120 millions de dollars. Nous n'avons pas 120 millions de dollars aujourd'hui. Comme vous savez, ce sont des économies qui seront réalisées sur un certain nombre d'années. Tant et aussi longtemps que je n'aurai pas l'argent en main, je ne m'engagerai pas à dépenser cet argent ici ou là. Ce qui veut dire que nous devons collaborer avec les provinces. Je veux consulter les provinces, comme je le leur ai dit lors de la rencontre ministérielle de Toronto il y a quelques mois.

Pour ce qui est du dossier autochtone, je dois vous dire que j'incline à investir le plus possible dans ce secteur du logement social parce que c'est là que le besoin est le plus grand. Mais nous y travaillons et nous espérons faire encore mieux que ce qui a été promis dans le budget et dans les déclarations que j'ai faites en Chambre et ailleurs, au fur et mesure que nous avancerons.

Comme je l'ai dit plus tôt en réponse à une question, certains ministres provinciaux ont fait de bonnes suggestions qui nous permettront d'éliminer certains coûts administratifs et autres.

Votre troisième question avait trait à la remise en état des logements locatifs. Comme vous savez, les 100 millions de dollars qui ont été mis de côté pour deux ans sont réservés au programme de remise en état des logements et d'accession à la propriété. Le gouvernement précédent avait annulé le volet location. Je pense que ça a été fait en 1989, si mon souvenir est exact.

Par après, j'ai soulevé cette question de façon tout à fait préliminaire lorsque j'ai rencontré les ministres du Logement à Toronto. Nous examinons la question. Nous en reparlerons probablement lorsque nous nous reverrons au Nouveau-Brunswick en juin. Mais nous examinons la situation. Nous discutons avec les provinces. Toutefois, les 100 millions de dollars demeurent réservés à l'accession à la propriété.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Monsieur le ministre, on a dit que le rapport annuel de la SCHL était luxueux. J'aimerais savoir ce que vous en pensez. Je vais peut-être un peu trop vite ici, mais j'aimerais également parler du rapport annuel de la Société canadienne des postes. C'est aussi un rapport très luxueux. À l'heure où tout le monde doit se serrer la ceinture, nous devons tous faire notre part. J'aimerais que vous me disiez ce que vous pensez de cela.

M. Dingwall: C'est une observation légitime et je vais demander au président de la Société canadienne d'hypothèques et de logement d'intervenir brièvement.

Je ne crois pas que le rapport coûte plus cher que par les années précédentes, mais ce n'est pas une excuse. Il nous faut nous aussi vivre avec certaines restrictions, parmi lesquelles la TPS et le respect de l'environnement. Par exemple, la reliure à spirale du rapport coûte 4 000\$. Toutefois, si on utilisait de la colle, les écologistes nous reprocheraient de ne pas respecter l'environnement. C'est pourquoi on a une reliure à spirale, et c'est ce qui a coûté plus cher, et il faut prendre toutes ces choses en considération.

Je prends note de l'intervention de la députée et des autres députés pour ce qui est du coût de ces rapports annuels. Nous accorderons à cette question plus d'attention que par le passé.

[Texte]

[Traduction]

I don't know if the president wants to say a word or two.

Mr. E.A. Flichel (President, Canada Mortgage and Housing Corporation): I would just like to add that crown corporations in our case, as private organizations, also use the annual report as a marketing tool. In our particular case, this occurred primarily last year as we went to the international markets for the first time and issued a billion-dollar issue. So I would agree with you that it is a bit subjective in terms of how much of one's resources one puts into marketing.

Le président voudrait peut-être dire quelques mots.

M. E.A. Flichel (président, Société canadienne d'hypothèques et de logement): Je veux seulement ajouter que les sociétés d'État comme la nôtre, tout comme les entreprises privées, font aussi de leur rapport annuel un outil de mise en marché. Dans notre cas à nous, c'est ce qui s'est produit surtout l'an dernier lorsque nous nous sommes adressés aux marchés internationaux pour la première fois et avons émis une obligation d'un milliard de dollars. Donc je suis d'accord avec vous, la question de savoir combien il faut investir dans la mise en marché est toujours un peu subjective.

• 1620

In our case the minister has already mentioned this notion of the coil, which is a straight trade-off in terms of the environment, and I think the other observation that was made was this cut-out page, for example. It so turns out that once you go to the coil there's no marginal cost in terms of half pages or one-third pages, so it's not really an issue. For the art work, we have somebody in house who is pretty good with the pencil, so there's not a real marginal cost there either.

Dans notre cas, le ministre a déjà mentionné la question de la reliure à spirale, dont le choix a été fait strictement pour des raisons écologiques, et je crois qu'on a aussi mentionné cette demi-page, par exemple. Nous avons appris qu'une fois qu'on adopte la reliure à spirale, on ne réalise aucune économie avec les demi-pages ou les tiers de page, ce qui ne pose donc pas de problème. Pour ce qui est de la présentation graphique, nous avons un artiste très doué chez nous, si bien qu'il n'en a pas coûté beaucoup plus cher ici non plus.

It really comes down to, I think, in terms of this notion of the presentation, going to colour. That basically is the big issue in terms of these kinds of reports. So that's admitted.

À mon avis, ce qui coûte le plus cher dans la production d'un tel document, c'est la couleur. C'est toujours ça qui coûte le plus cher lorsqu'on produit un rapport de ce genre. Cela, nous l'admettons.

Mr. Dingwall: I want the hon. member to know that I didn't like the colour.

M. Dingwall: Je tiens à ce que la députée sache que je n'aimais pas la couleur.

Mrs. Chamberlain: When you said, Mr. President, that it's used as a marketing tool, where do you market it? What do you use it for? Who do you use it with?

Mme Chamberlain: Lorsque vous dites, monsieur le président, que vous en faites un outil de mise en marché, à quel marché vous adressez-vous? À quoi l'utilisez-vous? Avec qui l'utilisez-vous?

Mr. Flichel: My reference to last year was that as part of our going into the international market, we in fact had people at all the major financial markets around the world. I think you probably also know that in terms of creating interest in the international markets it's pretty much a hit-and-run exercise, so we produced a video and used the annual report and had a presentation. So you create a package that generates interest, in our particular case, first and foremost in Canada but also in terms of what kind of corporation we are. They have no sense of it at all, and you try to tell a story. So that's the notion of marketing in that context.

M. Flichel: J'ai dit que nous nous sommes adressés l'an dernier au marché international, et en fait, nous avions des représentants sur tous les grands marchés financiers du monde. Vous savez sans doute aussi que lorsqu'on veut susciter de l'intérêt sur les marchés internationaux, il faut frapper fort et vite, et c'est pourquoi nous avons produit un vidéo, utilisé le rapport annuel et organisé un exposé. Ainsi, on dispose d'une trousse qui suscite de l'intérêt, dans notre cas particulier, surtout au Canada, mais compte tenu aussi du genre de société que nous sommes. On ne nous connaît pas du tout à l'étranger, et nous, nous avons un produit à vendre. D'où l'opération de mise en marché dans ce contexte.

The Chairman: We have about 15 more minutes on CMHC. It will be five minutes to the Bloc, five minutes to the Liberals and then five minutes to Reform. The Liberals may want to decide how they're going to divide up their time just for CMHC, and of course we have the remaining time for Canada Post.

Le président: Il nous reste une quinzaine de minutes pour la SCHL. Nous accorderons cinq minutes au Bloc, cinq minutes aux Libéraux et ensuite cinq minutes au Parti réformiste. Les Libéraux décideront entre eux de la façon dont ils partageront leur temps pour la SCHL, et bien sûr, nous prendrons le temps qui reste pour la Société canadienne des postes.

Madam Guay.

Madame Guay.

Mme Guay: J'aimerais seulement rappeler au ministre qu'il disait tantôt qu'il négociait avec les provinces pour le logement social, afin d'aider la SHQ au Québec, ou encore l'Ontario qui a son propre système. Mais beaucoup de provinces dépendent entièrement de la SCHL, qui est leur seul moyen d'obtenir du logement social, et les coupures qui ont été faites les affectent énormément et leur font un grand tort.

Mrs. Guay: I just want to remind the minister that he was saying earlier that he was negotiating with the provinces for social housing, in order to help the SHQ in Quebec, or Ontario which has its own system. But a lot of provinces depend solely on the CMHC, which is the only means that they have to get social housing, and the cutbacks that were made are affecting them enormously and are causing them great harm.

[Text]

Pourquoi ne retrouve-t-on pas dans le budget des dépenses, Partie III, le budget détaillé de la SCHL, comme c'est le cas pour les autres sociétés d'État? Ne faudrait-il pas, tout simplement par souci de transparence, pouvoir retrouver vraiment tout le budget en détail?

Mr. Dingwall: I don't really understand the question.

Mme Guay: Peut-être que monsieur le président peut me répondre. On n'a pas le budget détaillé de la SCHL dans la Partie III du budget des Travaux publics.

Mr. Flichel: I believe, in fact, that it is presented. As it turns out in this presentation, as you've pointed out previously, in our particular case because of the budget cuts that were made in 1993, the amount of new money we have for social housing has been in fact frozen, hence all of the discussion about savings and the savings from direct lending and so on. But our historical budget—that is basically the \$2 billion—is well portrayed in terms of the various programs it supports. However, if there's more information anyone would like to have in terms of what those expenditures are made on by program, we're pleased to provide them.

Mme Guay: Nous aimerions beaucoup avoir cette information—là. D'autre part, étant donné qu'il n'y a plus de logements sociaux à livrer, la SCHL ne se retrouve-t-elle pas avec un surplus de personnel? Et que fait-on de ce personnel qui ne travaille plus sur le terrain ou sur d'éventuels nouveaux projets de construction de logements sociaux ou de coopératives?

Mr. Dingwall: First of all, I disagree with the premise of the hon. member. There is money for social housing. There's a \$2 billion expenditure for social housing. There's a \$100—

Mme Guay: Oui, mais ça, monsieur le ministre, c'est pour un parc de logements. . .

Mr. Dingwall: Just a minute, now. You've had your say, and I'm going to have my say, Mr. Chairman, if you don't mind. There's a \$2 billion sum from the Government of Canada. There's \$100 million for the purposes of RRAP. Now, you can argue till the cows come home that this is not enough money for the purposes of social housing, but you are dead wrong, factually incorrect, when you say there are no moneys for the purposes of social housing.

• 1625

Mme Guay: Vos 2,1 milliards, monsieur le ministre, servent à entretenir votre parc existant. Vous ne faites plus de nouveaux logements sociaux; et vous l'avez dit vous-même en Chambre, on n'a plus de fonds pour faire du nouveau logement social. Alors, puisque vous n'en construisez plus aujourd'hui, je voudrais savoir si vous avez fait des coupures parmi vos employés? Est-ce que vous avez trouvé un moyen de faire des économies quelque part pour trouver d'autres fonds pour construire de nouveaux logements sociaux?

Mr. Dingwall: First of all, we are working. We do put money into social housing—\$2.1 billion. We are putting \$100 million into social housing into the RHAP program. We are putting the savings we have earmarked, \$120 million for the purposes of social housing. We believe those to be very significant figures.

[Translation]

Why don't we have in the main estimates, Part III, the detailed budget for the CMHC, as we have it for the other crown corporations? For purposes of transparency, shouldn't we just have the whole detailed budget?

M. Dingwall: Je ne comprends pas vraiment la question.

Mrs. Guay: Maybe the president can answer me. We don't have the CMHC's detailed budget in Part III of Public Works main estimates.

M. Flichel: Je crois, au contraire, que vous l'avez. Comme nous l'avons dit, et comme vous l'avez fait remarquer plus tôt vous-même, dans notre cas particulier, en raison des compressions budgétaires qui ont été opérées en 1993, nous n'avons plus d'argent frais pour le logement social, d'où toutes les discussions au sujet des économies et des économies réalisées à partir des prêts directs et de tout le reste. Mais notre budget historique—il s'agit essentiellement des deux milliards—est bien expliqué pour ce qui est des divers programmes qu'il soutient. Toutefois, s'il s'en trouve parmi vous qui voudraient plus de renseignements sur les dépenses dans chaque programme, nous serons heureux de vous les fournir.

Mrs. Guay: We would like very much to have that information. Moreover, since CMHC is no longer building social housing, aren't you overstaffed? And what are you doing with the staff that no longer works in the field or for the construction of new coop or social housing projects?

M. Dingwall: D'abord, je ne suis pas d'accord avec l'hypothèse de la députée. Il y a de l'argent pour le logement social. On dépense deux milliards pour le logement social. Il y a 100 millions de dollars.

Mrs. Guay: Yes, but that, Mr. Minister, is for the housing portfolio. . .

M. Dingwall: Un instant, s'il vous plaît. Vous avez posé votre question, qu'on me permette d'y répondre, monsieur le président. Le gouvernement du Canada dépense 2 milliards de dollars. On a prévu 100 millions de dollars pour le PAREL. Vous pouvez dire tant que vous voulez qu'il n'y a pas assez d'argent pour le logement social, mais les faits démontrent que vous n'avez pas le droit de dire qu'il n'y a pas du tout d'argent pour le logement social.

Mrs. Guay: Your \$2.1 billion, Mr. Minister, are used for the maintenance of the existing stock. You are no longer building new social housing; and as you said yourself in the House, we no longer have any money to build new social housing. So, since you are no longer building anything today, I would like to know if you are cutting back on the number of employees? Have you found a way to make savings somewhere in order to find new money to build new social housing?

M. Dingwall: D'abord, nous travaillons. Nous investissons dans le logement social—2,1 milliards de dollars. Nous allons investir 100 millions de dollars dans le programme PAREL pour le logement social. Nous allons consacrer les économies que nous allons réaliser, 120 millions de dollars, au logement social. Nous croyons que ce sont des sommes considérables.

[Texte]

[Traduction]

In terms of job personnel and cut-backs, yes, some people will have to be let go. We are working with the provinces in terms of joint administration of various programs. Alberta, for instance, is one example. We're working in the province of Nova Scotia. We're working in the province of New Brunswick. That may add to people having to be let go from their responsibilities.

Mme Guay: Quand vous parlez des 120 millions de dollars, monsieur le ministre, dans quelle mesure êtes-vous sûr que ce montant-là pourra être atteint en quatre ans? Est-ce qu'on peut espérer voir la couleur de ces économies dès cette année et ainsi pouvoir bientôt planifier et débiter la construction de logements sociaux?

Mr. Dingwall: Again, that's a good question. We hope we're going to get more than \$120 million over the next number of years. We're going to work at that pretty vigorously, not only for this fiscal year but indeed subsequent fiscal years. We hope we're going to reach our target for this fiscal year.

I have been very reluctant, as I said at the ministerial conference I had with provincial housing ministers and as I have said publicly as well as on the floor of the House, to earmark the money now without having money in the hand. I think it would be kind of . . . I don't want to use the word "irresponsible", but I think I should wait until we're pretty certain of that dollar amount and then fix those amounts accordingly after consultations with the provinces.

Mme Guay: Est-ce que vous êtes en train de me dire, monsieur le ministre, qu'on va attendre quatre ans pour voir si on a vraiment les 120 millions en mains avant de faire quoi que ce soit?

The Chairman: Can we get a short answer on that, Mr. Minister?

Mr. Dingwall: The answer to the member is no.

Mrs. Brushett: Very briefly, I would like to read, for the sake of the record, that in Nova Scotia we are very pleased this government has reintroduced the RHAP program—the rural housing assistance program. It helps people on low and fixed incomes. It helps people who are disabled. It helps those with marginal housing income ability. It is a great and well-utilized program in the Atlantic region.

I have three brief questions, Minister. The first one is under the estimates of market housing—to give a definition or a better understanding, which I'm not clear on, of the purpose, to promote security of tenure through home ownership and cooperative housing. I would like a brief explanation as to the simplicity or simpler meaning of that.

Second, under the expenditures, we have reduced the budget a small amount this year. However, we have increased the non-budgetary expenditure for the capitalization of repairs and modernization for rural and native housing. What are we doing under those auspices for the increase there, when overall we've decreased the budget slightly?

My third point is regarding the annual report. I'm not sure if all members of the committee are aware, but annual reports are submitted both nationally and internationally for competition for marketing purposes. I'm wondering if our annual report ever gets submitted to any of these competitions.

Pour ce qui est du personnel et des compressions, oui, il nous faudra licencier du monde. Nous envisageons l'administration conjointe de divers programmes avec les provinces. L'Alberta en est un exemple. Nous travaillons avec la Nouvelle-Écosse. Nous travaillons avec le Nouveau-Brunswick. Ce qui nous obligera peut-être à nous départir d'un plus grand nombre d'employés.

Mrs. Guay: When you talk about these \$120 million, Mr. Minister, to what extent are you sure that this amount could be reached in four years? Can we hope to see this money this year and will we then be soon able to plan and build new social housing?

M. Dingwall: Encore là, c'est une bonne question. Nous espérons aller chercher plus de 120 millions de dollars au cours des quelques prochaines années. Nous allons nous y employer avec toute l'énergie dont nous sommes capables, non seulement pour l'exercice en cours mais pour les exercices à venir également. Nous espérons atteindre notre but pour l'exercice en cours.

Comme je l'ai dit à la rencontre avec les ministres du Logement provinciaux et comme je l'ai dit également en Chambre, j'hésite fort à promettre de l'argent que je n'ai pas encore. Je pense que ce serait quelque peu. . . Je n'aime pas employer le mot «irresponsable», mais je crois qu'il faut attendre d'avoir l'argent en main, pour ensuite fixer les montants en conséquence après consultation avec les provinces.

Mrs. Guay: Are you telling me, Mr. Minister, that we will have to wait four years to see if we really have these \$120 million before doing anything?

Le président: Monsieur le ministre, auriez-vous l'obligeance de répondre brièvement?

M. Dingwall: La réponse est non.

Mme Brushett: Très brièvement, je tiens à dire publiquement que nous sommes très heureux en Nouvelle-Écosse que le gouvernement a reconduit le programme d'aide au logement dans les régions rurales. Cela aidera les personnes à revenu faible ou fixe. Cela aidera les personnes handicapées. Cela aidera ceux qui ont peu d'argent à consacrer au logement. C'est un programme formidable et bien utilisé dans la région de l'Atlantique.

J'ai trois brèves questions, monsieur le ministre. La première a trait au budget du logement privé—j'aimerais qu'on définisse ou qu'on m'explique mieux, parce que je ne m'y retrouve pas tout à fait, la nécessité qu'il y a à encourager la sécurité du logement par le programme d'accession à la propriété et le logement coopératif. J'aimerais qu'on m'explique brièvement et simplement en quoi cela consiste.

Deuxièmement, pour ce qui est des dépenses, nous avons réduit quelque peu le budget de cette année. Toutefois, nous avons augmenté les dépenses extrabudgétaires pour la capitalisation des réparations et la modernisation du logement rural et autochtone. Pourquoi avons-nous augmenté ce crédit alors qu'on réduit quelque peu le budget global?

Ma troisième question a trait au rapport annuel. Je ne sais pas si tous les membres du comité le savent, mais les rapports annuels sont présentés à des concours nationaux et internationaux pour les besoins de la mise en marché. Je veux savoir si notre rapport annuel est présenté à ces concours.

[Text]

[Translation]

Mr. Dingwall: On the third point, it will certainly be submitted this year. I can assure you of that. We did win awards in Canada last year.

In terms of the estimates on market housing, it is basically a support for home ownership programs. I don't know if, Gene, you want to buttress that a little bit more in terms of detail.

• 1630

Mr. Flichel: Historically, we used to have large amounts of dollars under the market housing with support from both home ownership and rental and the co-op program. Those programs or those areas of activity are not very large these days and therefore the amount in the market housing is not very marked. Basically, what is left there is the carrying out of historical commitments, the continued paying for historical commitments.

Mr. Dingwall: I think you had a third question.

Mrs. Brushett: There was an increase under capitalization of rural and native housing. Although the overall budget was decreased, there was an increase in that sector. Is that new housing in rural and native...?

Mr. Flichel: I think you are referring to the non-budgetary account there, and that largely relates to the increased repairs that were done on that historical portfolio again in the current year.

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Vous avez les données sur le nombre de logements sociaux pour personnes âgées au Québec, des logements subventionnés et des coopératives. Est-ce que vous pouvez nous fournir le nombre actuellement existant pour chaque catégorie?

Mr. Dingwall: I do not have those figures readily available with me right now, but I think we could get that kind of information to you. As you probably know, across the country Canada Mortgage and Housing has a fair number of units whereby senior citizens are housed not only in Quebec but right across the country. We could provide that information to you.

Mr. Lavigne: Just for Quebec.

Mr. Dingwall: Just for Quebec.

Mr. Epp (Elk Island): I would like to ask the minister a series of short questions for which he can give me short answers, and we will have an intriguing little conversation here.

First of all, in your report that you gave us, the little speech notes, I read on page 1 that you will continue to spend \$2 billion per year to provide assistance, including to aboriginals. Then I turn over the page and it says that the government will spend \$5.4 billion on programs for aboriginals. I would like to know, is that in addition? Are those different programs? I would like you to explain that difference.

Mr. Dingwall: As for the figure on page 2, that in 1993-94 the government will spend about \$5.4 billion on programs for aboriginals, that should also include for the governments of the Yukon and the Northwest Territories. This is all of the moneys that the government of Canada is providing on a variety of different programs. It is not housing; it is generally.

M. Dingwall: En réponse à la troisième question, le rapport sera certainement présenté cette année. Je peux vous en donner l'assurance. Nous avons remporté en effet des prix au Canada l'an dernier.

Pour ce qui est du crédit du logement privé, il s'agit essentiellement d'une mesure de soutien aux programmes d'accèsion à la propriété. Peut-être que Gene pourra vous donner plus de détails.

M. Flichel: Traditionnellement, nous investissons de fortes sommes dans le logement privé à titre de mesure de soutien à l'occasion à la propriété et aux programmes locatif et coopératif. Ces programmes ou secteurs d'activité ne sont plus aussi importants aujourd'hui et c'est pourquoi on trouve peu d'argent dans le crédit du logement privé. Ce qui reste, en substance, ce sont les engagements que nous avons pris par le passé, les paiements que nous nous sommes engagés à faire par le passé.

M. Dingwall: Je crois que vous aviez une troisième question.

Mme Brushett: Il y a eu augmentation de la capitalisation pour le logement rural et autochtone. Même si le budget global était réduit, il y a eu augmentation dans ce secteur. S'agit-il de nouveaux logements dans le secteur rural et autochtone...?

M. Flichel: Je crois que vous parlez ici du compte non budgétaire, et cela a surtout à voir avec l'augmentation des réparations qui ont été faites dans ce portefeuille traditionnel, encore là au cours de l'exercice.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): You have figures on the number of social housing units for seniors in Quebec, subsidized housing and coops. Could you give us the actual figure for each category?

M. Dingwall: Je n'ai pas ces chiffres aujourd'hui, mais je crois qu'on peut vous les faire parvenir. Comme vous le savez sans doute, la Société canadienne d'hypothèques et de logement possède un grand nombre de logements dans toutes les régions du Canada pour les personnes âgées, non seulement au Québec mais dans toutes les régions du Canada. Nous pouvons vous fournir ces renseignements.

M. Lavigne: Juste pour le Québec.

M. Dingwall: Juste pour le Québec.

M. Epp (Elk Island): J'aimerais poser au ministre une série de petites questions auxquelles il pourra répondre brièvement, et nous pourrions ensuite avoir une petite conversation intéressante.

D'abord, dans le rapport que vous nous avez remis, dans vos petites notes, je lis à la page 1 que vous avez continué de dépenser 2 milliards par année pour venir en aide aux Canadiens, entre autres aux autochtones. Puis je tourne la page et je vois que le gouvernement consacrera 5,4 milliards aux programmes s'adressant aux autochtones. J'aimerais savoir s'il s'agit d'un montant supplémentaire. S'agit-il de programmes différents? J'aimerais que vous m'expliquiez cette différence.

M. Dingwall: Pour ce qui est du chiffre de la page 2, où il est dit qu'en 1993-1994 le gouvernement consacrera environ 5,4 milliards de dollars aux programmes s'adressant aux autochtones, cela comprend également les gouvernements du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest. Il s'agit de tout l'argent que le gouvernement du Canada investit dans une foule de programmes. Il ne s'agit pas seulement de logements, il s'agit d'une somme globale.

[Texte]

Mr. Epp: Okay. It includes health and education and all that.

Mr. Dingwall: Yes.

Mr. Epp: That is question one. This now becomes a philosophical question. You are talking about providing housing for aboriginals in cities as well as on reserves. Is that right? True or false?

Mr. Dingwall: It is called off-reserve, yes.

Mr. Epp: Off-reserve. This could be in the cities.

Mr. Dingwall: This could very well be in the cities.

Mr. Epp: Who retains the ownership of those homes? Is it the federal government?

Mr. Dingwall: We would hope that we would be moving towards the concept of self-sufficiency whereby the Canadian, who would be the aboriginal, would own the property.

Mr. Epp: It would be deeded over to—

Mr. Dingwall: On the off-reserve.

Mr. Epp: Okay. Now, this is the philosophical question. I ask it in great sincerity. When we talk about giving the aboriginals self-sufficiency, do you not agree that taking money from some people in society and giving free homes to certain people in society generates resentment on one part and creates dependency on the other rather than self-sufficiency?

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, if we were in the House of Commons that question would certainly be out of order, because it is certainly hypothetical. Nevertheless, because my colleague has asked it, I will try to answer it.

First of all, the aboriginal groups I have met with are not looking for hand-outs—

Mr. Epp: But they are getting them.

Mr. Dingwall: Just a minute, now, just a minute. They are not looking for hand-outs. They are looking for the Government of Canada to show and to exercise their fiduciary obligation to aboriginal Canadians. The Government of Canada—we can debate this—in my view, has a fiduciary obligation to the aboriginal peoples of this country.

They have come forward in recent months with ways and means not to facilitate a hand-out but to get some form of assistance so that they will be in a position to obtain some form of self-sufficiency. One can categorize that as a hand-out up front, if one wishes, but I don't. I think it's a responsibility of a national government that has objectives in terms of trying to provide affordable housing to Canadians. It should utilize and exercise all the levers it has.

[Traduction]

M. Epp: D'accord. Cela comprend la santé, l'éducation et tout le reste.

M. Dingwall: Oui.

M. Epp: C'était ma première question. D'où la question philosophique qui se pose. Vous dites que vous allez fournir des logements aux autochtones dans les villes ainsi que dans les réserves. Est-ce exact? Vrai ou faux?

M. Dingwall: On appelle cela le logement hors-réserve, oui.

M. Epp: Hors-réserve. Il peut s'agir des villes.

M. Dingwall: Il peut fort bien s'agir de villes.

M. Epp: Qui est propriétaire de ces maisons? Est-ce le gouvernement fédéral?

M. Dingwall: Nous espérons favoriser le principe de l'autosuffisance qui permettra au Canadien, à l'autochtone en l'occurrence, de posséder sa propriété.

M. Epp: La propriété serait cédée au. . .

M. Dingwall: Hors-réserve.

M. Epp: D'accord. Maintenant se pose la question philosophique. Je la pose en toute sincérité. Lorsque nous disons que nous voulons encourager l'autosuffisance chez les autochtones, n'êtes-vous pas d'accord avec moi pour dire que prendre l'argent de certaines personnes dans la société et donner des logements gratuits à certaines personnes dans la société suscitent le ressentiment d'un côté et crée la dépendance de l'autre plutôt que l'autosuffisance?

M. Dingwall: Monsieur le président, si nous étions à la Chambre des communes, cette question serait certainement irrecevable parce qu'elle est certainement hypothétique. Néanmoins, étant donné que mon collègue la pose, je vais tâcher d'y répondre. .

D'abord, les groupes autochtones que j'ai rencontrés ne demandent pas qu'on leur fasse la charité. . .

M. Epp: Mais c'est ce qui se produit.

M. Dingwall: Un instant, s'il vous plaît, un instant. Ils ne demandent pas qu'on leur fasse la charité. Ils veulent que le gouvernement du Canada s'acquitte de l'obligation fiduciaire qu'il a envers les Canadiens autochtones. Le gouvernement du Canada—nous pouvons en débattre—à mon avis a une obligation fiduciaire envers les peuples autochtones de notre pays.

Les autochtones nous ont présenté ces derniers mois des moyens qui nous permettront, non pas de leur faire la charité, mais de les encourager à atteindre l'autosuffisance. On peut dire que c'est de la charité, si on veut, mais je ne le crois pas. Je crois qu'il s'agit de la responsabilité d'un gouvernement national qui vise à fournir aux Canadiens des logements abordables. Le gouvernement doit utiliser pour cela tous les leviers qui sont à sa disposition.

• 1635

I said in my remarks that the private sector has a major role to play in the housing sector. But the private sector is not going to do it all. Therefore, we believe there's an obligation on the part of governments to facilitate and to assist in trying to provide affordable housing for aboriginals, as well as for other Canadians, within our means and within the fiscal capacity of the Government of Canada.

J'ai dit dans ma déclaration liminaire que le secteur privé a un rôle important à jouer dans le secteur du logement. Mais le secteur privé ne peut pas tout faire. C'est pourquoi nous croyons que les gouvernements ont l'obligation de faciliter l'accès des autochtones, ainsi que des autres Canadiens, à des logements abordables, et ce à l'intérieur de nos moyens et du potentiel fiscal du gouvernement du Canada.

[Text]

[Translation]

Mr. Epp: The number of dependent people, whether they're aboriginals or whether they're the poor, or whatever, as their numbers increase and as the number of people able to pay decreases in proportion, you are loading more and more of the financial responsibilities onto these—I'll call them taxpayers for the lack of any other term. How does that engender a relationship of respect and self-sufficiency among them? Well, this is probably a debate for the House of Commons. It's philosophical. I think we're really on the wrong track. I really do believe that if we want to provide self-sufficiency, we need to start giving these people the means and education whereby they can get out and earn their living and provide their own homes, and then they will be self-sufficient. They won't be as long as we keep giving it to them. I think it's destructive to them and it breeds resentment on the part of others. I've had personal experience in this, so I know what I'm talking about.

Mr. Dingwall: Hold it, now. Mr. Chairman, this is a very seasoned veteran—

The Chairman: The last comment will go to the minister on this.

Mr. Dingwall: He takes a shot and then he wants to run.

Mr. Epp: No, I do not want to.

Mr. Dingwall: I want to come back to the member's point. The member has to realize and understand that this is what aboriginals are seeking. They are coming forward with innovative and creative ways that they believe can work, and they need the assistance of government to facilitate that process in order to reach their objective in terms of education, in terms of health care, in terms of planning, in terms of housing, in terms of job creation. But you'd have to live on another planet to subscribe to the view that everything is equal out there, that the aboriginals don't need any help—or to believe they're on an equal footing with everybody else.

I don't know if you've visited some reserves and some off-reserve housing, but a lot of these people don't have the means to get to the goal that you and I have taken for granted all these years. I think governments have to facilitate. Note, I'm using the word "governments", because some governments can operate in terms of educational systems; the federal government can facilitate perhaps through another means, and that may be housing.

The Chairman: I love this discussion, but we must go on.

Can I just wedge in one tiny question, Mr. Minister, before we move on to Canada Post?

I think you noted in an earlier statement a continuing role in social housing by the government. If I'm right, I do think there is no money for co-op housing. If that's the case, is there any hope of reversing that policy, because I think there are a lot of Canadians who would like...? If we're going to be in the social housing field, then we should continue that kind of social housing as well.

M. Epp: Mais au fur et à mesure qu'augmente le nombre de personnes à la charge de la société, qu'il s'agisse d'autochtones ou d'indigents ou peu importe, et que diminue en proportion le nombre de personnes qui peuvent payer, vous allez alourdir les responsabilités financières de ces personnes—que j'appellerai les contribuables faute de meilleur terme. Comment allez-vous encourager le respect de soi et l'autosuffisance parmi ces gens? C'est peut-être un débat qu'il faut réserver pour la Chambre des communes. C'est une question philosophique. Je pense que nous faisons vraiment fausse route. Je crois sincèrement que si nous voulons encourager l'autosuffisance, nous devons commencer à donner à ces gens les moyens et l'éducation qu'il leur faut pour qu'ils puissent s'en sortir, gagner leur vie et acquérir leur propre logement, et alors ils seront vraiment autosuffisants. Ils ne le seront pas tant et aussi longtemps qu'on continuera de tout leur donner. Je pense que c'est destructif pour eux et que cela fait naître le ressentiment chez les autres. J'ai une expérience personnelle de ce genre de chose, je sais donc de quoi je parle.

M. Dingwall: Un instant, s'il vous plaît. Monsieur le président, nous avons là un député très aguerri. . .

Le président: Le dernier mot appartient au ministre ici.

M. Dingwall: Il attaque puis il se défile.

M. Epp: Non, ce n'est pas ce que j'ai voulu faire.

M. Dingwall: Je veux en revenir à l'observation du député. Le député doit comprendre que c'est ce que veulent les autochtones. Ils nous proposent des moyens novateurs qui, à leur avis, peuvent donner les résultats voulus, et ils ont besoin de l'aide du gouvernement pour atteindre leurs objectifs en matière d'éducation, de soins de santé, de planification, de logement et de création d'emplois. Mais c'est être bien naïf que de croire que tout le monde ont des chances égales, que les autochtones n'ont pas besoin d'aide—ou de croire qu'ils sont sur un pied d'égalité avec tous les autres.

J'ignore si vous êtes déjà allé sur une réserve ou si vous avez vu des logements en réserve, mais un grand nombre de ces personnes n'ont pas les moyens voulus pour atteindre le but que vous et moi tenons pour acquis depuis toujours. Je crois que les gouvernements doivent faciliter cette démarche. Notez bien que j'emploie le mot au pluriel parce que certains gouvernements peuvent agir sur le plan éducatif; le gouvernement fédéral peut faciliter ce processus par d'autres moyens, entre autres le logement.

Le président: C'est une discussion passionnante, mais nous devons passer à autre chose.

Avant que nous passions à la Société canadienne des postes, monsieur le ministre, me permettez-vous de poser une toute petite question?

Je crois que vous avez dit plus tôt que le gouvernement avait un rôle à jouer en matière de logement social. Si tel est le cas, je dois constater qu'il n'y a plus d'argent pour le logement coopératif. S'il en est ainsi, peut-on espérer un renversement de cette politique, parce que je crois qu'il y a beaucoup de Canadiens qui aimeraient...? Si nous devons intervenir en matière de logement social, nous devrions aussi favoriser ce genre de logement social.

[Texte]

Mr. Dingwall: I want to say to you, Mr. Chairman, that I'm all in favour of pursuing that track, but the fiscal capacity of the Government of Canada is very limited. If we can involve the private sector in terms of generating those kinds of items, fine. But unless the Minister of Finance can wave a magic wand and find additional moneys in his purse, I don't think we can jump on that right away and say yes, we're going to do it.

I haven't ruled it out in terms of co-op housing. I will wait for a reasonable period of time before we make our decisions after consultations, but there is a monetary problem, and the Government of Canada doesn't have the kinds of dollars we would like it to have to do the things we think are necessary for it to do. That's why we have to look at other ways. It takes time, and we have to be patient.

• 1640

The Chairman: Thank you, and thanks to all of the officials from CMHC.

We'll be devoting the next 35 minutes, roughly, to Canada Post. This time around the minister is accompanied by the head of Canada Post, Mr. Clermont.

Welcome, Mr. Clermont.

Mr. Georges C. Clermont (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation): Thank you.

The Chairman: Mr. Minister, do you wish to make a short statement before we go to questions?

Mr. Dingwall: I do, Mr. Chairman. I'll be very brief and will table most of it for members to review, if that's in concurrence with the committee.

• 1645

At the heart of Canada Post's operations is its relationship with its customers, Mr. Chairman, and its relationship is based on service. These customers include more than 28 million Canadians, more than 900,000 businesses and public institutions, as well as international clients in more than 200 postal administrations around the world.

Each working day the corporation delivers—and I hope members will pay particular attention to this—an average of 40 million pieces of mail to nearly 12 million addresses in Canada. Annually Canada Post's 54,000 part-time and full-time employees collect, process, and deliver more than 10.6 billion messages and parcels. Now, that's pretty big.

The commitment to servicing Canadians originates in Canada Post's legislative mandate, which stipulates that all Canadians will receive letter mail delivery at uniform rates regardless of where they live. To fulfil this obligation, Canada Post adds some 200,000 new delivery points to its network each year at a cost of more than \$20 million. Given its responsibility to be self-sufficient, the corporation must find ways to offset these costs while maintaining quality service. This is a typical example of the many challenges to be met in balancing service and cost efficiency.

[Traduction]

M. Dingwall: Je tiens à vous dire, monsieur le président, que je suis tout à fait favorable à ce concept, mais le potentiel fiscal du gouvernement du Canada est très limité. Si nous pouvons faire intervenir le secteur privé dans ce genre d'initiatives, parfait. Mais tant et aussi longtemps que le ministre des Finances n'aura pas la baguette magique qui lui permettra de trouver de l'argent frais, nous ne pourrions pas embrasser cette cause et dire: oui, c'est ce que nous ferons.

Je n'ai pas éliminé le logement coopératif. Je vais prendre le temps qu'il faut et procéder à des consultations avant de décider quoi que ce soit, mais le problème des finances se pose, et le gouvernement du Canada n'a pas l'argent qu'il lui faut pour faire toutes les choses qu'il juge nécessaire de faire. C'est la raison pour laquelle nous devons trouver d'autres moyens; cela prend du temps, nous devons être patients.

Le président: Merci, et merci également à tous les représentants de la SCHL.

Nous allons maintenant consacrer les prochaines 35 minutes environ à Postes Canada. Cette fois-ci, le ministre est accompagné par le responsable de Postes Canada, M. Clermont.

Monsieur Clermont, nous vous souhaitons la bienvenue.

M. Georges C. Clermont (président-directeur général, Société canadienne des postes): Merci.

Le président: Monsieur le ministre, avez-vous une courte déclaration avant que nous ne passions aux questions?

M. Dingwall: Certainement, monsieur le président. Je serai très bref, et si le comité n'y voit pas d'inconvénient, je déposerai la majeure partie du mémoire à l'intention des députés.

La raison d'être de la Société canadienne des postes, ce sont les clients avec lesquels elle entretient des rapports axés sur le service. Cette clientèle compte plus de 28 millions de Canadiens et plus de 900 000 entreprises et organismes publics, ainsi que nombre de clients internationaux et plus de 200 administrations postales partout dans le monde.

La société livre tous les jours 40 millions d'envois, en moyenne, à près de 12 millions d'adresses canadiennes. Chaque année, les 54 000 employés à temps plein et à temps partiel de la SCP ramassent, traitent et livrent plus de 10,6 milliards de messages et de colis. C'est véritablement énorme.

Cet engagement de service auprès du public canadien tient au mandat législatif de la société selon lequel tous les Canadiens et toutes les Canadiennes se verront livrer la poste aux lettres contre des tarifs uniformes, peu importe leur adresse postale. Pour s'acquitter de cette obligation, la société élargit son réseau de quelque 200 000 nouveaux points de remise par année, ce qui lui coûte plus de 20 millions de dollars. Chargée d'être financièrement autonome, la SCP doit trouver des façons d'assumer ces coûts tout en maintenant la qualité du service. Il s'agit-là d'un bel exemple des nombreux défis qu'il lui faut relever pour trouver un juste équilibre entre le service et le coût du service.

[Text]

The corporation this year is making improved customer service a priority. This commitment builds upon significant strides in meeting service standards first adopted in the mid-1980s. At that time, an independent study showed that fewer than 85% of deliveries were made on time. Today that figure has improved to 98%, and in 82% of the cases the mail is delivered a day ahead of the service standard.

How has this improvement been achieved? One key factor of course was the creation of a national control centre, and I would make this offer to members of the committee. When your schedules permit, if you wish, you should make yourself available to see the control centre at the headquarters of Canada Post. This facility, which is linked to regional centres, uses sophisticated systems to monitor the movement of mail 24 hours a day, 7 days a week, thus enabling Canada Post to identify difficulties, taking immediate action to get the mail back on schedule to meet the delivery standards.

The centre has become a model for other postal services internationally. Working with the Canadian private sector firms, Canada Post is marketing this technology around the world, and today there are Canadians working on 14 projects throughout the globe, in countries such as Germany, Argentina, Ireland, South Africa, to name a few. I know some of you have already visited the centre, but I hope you will take me up on my offer.

Mr. Chairman, I could go on at some length in terms of the different activities, but I just wanted to make those as preliminary observations. Perhaps, with your concurrence, I can table the rest of my speech, which will be read into the evidence of the committee. Thereafter I could have some questions from my colleagues.

By the way, with me today is the President of Canada Post Corporation, Mr. George Clermont, and there are some other representatives here as well from Canada Post, who may be called upon to give some specific information.

Statement by Hon. David Dingwall (Minister of Public Works and Government Services and Minister for the Atlantic Canada Opportunities Agency):

Thank you, Mr. Chairman. As you and the committee members are aware, this is my first opportunity to address the committee with regard to Canada Post since I was named the minister responsible for the corporation. With me today is Mr. Georges Clermont, President and Chief Executive Officer of Canada Post. Following my introductory remarks, Mr. Clermont and I will be pleased to respond to any questions you may have.

Let me begin my comments today with a brief overview of the corporation's activities. At the heart of Canada Post's operations are its relationships with its customers—relationships based on service. These customers include more than 28 million Canadians and over 900,000 businesses and public institutions, as well as numerous international clients and more than 200 postal administrations around the world. Each working day the corporation delivers an average of 40 million pieces of mail to

[Translation]

Cette année, la société accorde la priorité à l'amélioration du service à la clientèle. Elle est maintenant en mesure de prendre cet engagement parce qu'elle est capable de respecter les normes de service établies au milieu des années quatre-vingt. Selon une étude effectuée par une tierce partie à cette époque, moins de 85 p. 100 des envois étaient livrés dans les délais impartis. Aujourd'hui, le courrier est livré à temps dans 98 p. 100 des cas et, dans 82 p. 100 des cas, le courrier est livré une journée plus tôt que ne le prévoit la norme de service.

Comment est-ce possible? Évidemment, l'un des facteurs-clés a été la création du Centre national de contrôle. Soit dit en passant, j'aimerais lancer une invitation aux membres du comité; lorsque votre calendrier vous le permettra, si vous le souhaitez, vous pouvez venir visiter le Centre de contrôle au siège social de la Société des postes. Ce centre forme un réseau avec des centres régionaux et on y emploie des systèmes de pointe pour contrôler l'acheminement du courrier 24 heures sur 24, sept jours par semaine. Ainsi, la société peut identifier les difficultés éventuelles auxquelles elle peut tout de suite pallier pour livrer le courrier à temps.

Ce centre fait l'envie du monde entier. En effet, en collaboration avec des entreprises canadiennes, la SCP vend cette technologie sur le marché international et, à l'heure actuelle, des Canadiens travaillent à 14 projets internationaux dans différents pays tels que l'Allemagne, l'Argentine, le Koweït, l'Irlande et l'Afrique du Sud, pour n'en citer que quelques-uns. Je sais que certains d'entre vous ont déjà visité le centre mais j'espère que vous accepterez mon invitation.

Monsieur le président, je pourrais parler longuement de nos différentes activités, mais j'ai tenu à faire ces observations préliminaires. Si vous le voulez bien, je voudrais maintenant déposer le reste de mon discours qui serait ainsi annexé aux délibérations du comité. Ensuite, je pourrais répondre aux questions de mes collègues.

Soit dit en passant, je suis accompagné du président-directeur général de la Société canadienne des postes, M. George Clermont, et également d'autres collaborateurs de la Société canadienne des postes qui pourraient être appelés à vous donner des informations plus détaillées.

Déclaration de l'honorable David Dingwall (ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique):

Merci, monsieur le président. Comme vous et les membres du comité le savez, c'est la première occasion que j'ai de vous entretenir au sujet de la Société canadienne des postes depuis que j'ai été nommé ministre responsable de la Société. Je suis accompagné aujourd'hui de M. Georges Clermont, président-directeur général de la Société canadienne des postes. Lorsque j'aurai terminé avec ces quelques mots d'introduction, M. Clermont et moi-même serons entièrement disposés à répondre à vos questions.

Permettez-moi d'abord de vous donner un bref aperçu de l'activité commerciale de la Société. Sa raison d'être, ce sont les clients avec lesquels elle entretient des rapports axés sur le service. Cette clientèle compte plus de 28 millions de Canadiens et plus de 900 000 entreprises et organismes publics, ainsi que nombre de clients internationaux et plus de 200 administrations postales partout dans le monde. La Société livre tous les jours 40 millions d'envois, en moyenne, à près de 12 millions

[Texte]

nearly 12 million addresses in Canada. Annually, Canada Post's 54,000 full-and part-time employees collect, process and deliver more than 10.6 billion messages and parcels.

The commitment to serving Canadians originates in Canada Post's legislated mandate, which stipulates that all Canadians will receive letter mail delivery at uniform rates, regardless of where they live. To fulfill this obligation, Canada Post adds some 200,000 new delivery points to its network each year at a cost of over \$20 million. Given its responsibility to be self-sufficient, the corporation must find ways to offset these costs while maintaining quality service. This is a typical example of the many challenges to be met in balancing services and cost-efficiency.

The corporation is this year making improved customer service a priority. This commitment builds upon significant strides in meeting service standards first adopted in the mid-1980s. At that time an independent study showed that less than 85% of deliveries were made on time. Today that figure has improved to 98%, and in 82% of cases, the mail is delivered a day ahead of the service standard.

How has this improvement been achieved? One key factor was the creation of the National Control Centre. This facility, which is linked to regional centres, uses sophisticated systems to monitor the movement of mail 24 hours a day, seven days a week, thus enabling Canada Post to identify difficulties, take immediate action to get the mail back on schedule, and meet delivery standards. The centre has become a model for other postal services internationally. Working with Canadian private sector firms, Canada Post is marketing this technology around the world, and today there are Canadians working on 14 projects throughout the globe in countries such as Germany, Argentina, Kuwait, Ireland and South Africa, to name a few. I know that some of you have already visited the centre, and Mr. Clermont has expressed his hope to me that other members will accept an invitation to visit and learn how the integration of technology is helping Canada Post provide an even more reliable and efficient postal service to Canadians.

The Government supported the corporation's ability to provide responsive customer service through a policy change which I announced in the House of Commons in February—that is, the indefinite moratorium on the closure and conversion of rural and small town post offices. This decision addresses a long-standing grievance of many rural and small town customers and reaffirms the vital role of Canada Post in communities throughout the country. Indeed, rather than reducing the postal service available to Canadians, we believe the integration of new communications technologies with the existing network of local post offices may provide an opportunity to expand the range of services offered to the corporation's customers.

Canada Post's heightened focus on responding to customer needs not only benefits the client; it also makes good business sense. Canadians today have many options for sending and receiving information; the postal service is no longer the only

[Traduction]

d'adresses canadiennes. Chaque année, les 54 000 employés à temps plein et à temps partiel de la SCP ramassent, traitent et livrent plus de 10,6 milliards de messages et de colis.

Cet engagement de service auprès du public canadien tient au mandat législatif de la Société selon lequel tous les Canadiens et toutes les Canadiennes se verront livrer la poste aux lettres contre des tarifs uniformes, peu importe leur adresse postale. Pour s'acquitter de cette obligation, la Société élargit son réseau de quelque 200 000 nouveaux points de remise par année, ce qui lui coûte plus de 20 millions de dollars. Chargée d'être financièrement autonome, la SCP doit trouver des façons d'assumer ces coûts tout en maintenant la qualité du service. Il s'agit-là d'un bel exemple des nombreux défis qu'il lui faut relever pour trouver un juste équilibre entre le service et le coût du service.

Cette année, la Société accorde la priorité à l'amélioration du service à la clientèle. Elle est maintenant en mesure de prendre cet engagement parce qu'elle est capable de respecter les normes de service établies au milieu des années quatre-vingt. Selon une étude effectuée par une tierce partie à cette époque, moins de 85 p. 100 des envois étaient livrés dans les délais impartis. Aujourd'hui, le courrier est livré à temps dans 98 p. 100 des cas et, dans 82 p. 100 des cas, le courrier est livré une journée plus tôt que ne le prévoit la norme de service.

Comment est-ce possible? Grâce notamment à la mise sur pied du Centre national de contrôle qui est en réseau avec des centres régionaux et où l'on emploie des systèmes avancés pour contrôler l'acheminement du courrier 24 heures sur 24, sept jours semaine. Ainsi, la Société peut identifier les difficultés éventuelles auxquelles elle peut tout de suite pallier pour livrer le courrier à temps. Ce Centre fait l'envie du monde entier. En effet, en collaboration avec des entreprises canadiennes, la SCP vend cette technologie sur le marché international et, à l'heure actuelle, des Canadiens travaillent à 14 projets internationaux dans différents pays tels que l'Allemagne, l'Argentine, le Koweït, l'Irlande et l'Afrique du Sud, pour n'en citer que quelques-uns. Je sais que certains d'entre vous ont déjà visité le Centre et M. Clermont m'a confié qu'il espérait que les autres accepteraient son invitation de se rendre sur place pour voir comment la Société canadienne des postes se sert de la technologie pour offrir un service postal encore plus fiable et plus efficace au public canadien.

L'État a confirmé la capacité de la Société à desservir sa clientèle en adoptant un changement de politique que j'ai annoncé en Chambre en février dernier, à savoir qu'il y aurait un moratoire sur la fermeture et la conversion des bureaux de poste ruraux et des petits bureaux de village. Cette décision donne suite à un litige de longue date opposant de nombreux clients ruraux et villageois, et réitère le rôle-clé que joue la Société canadienne des postes dans les localités de toutes les régions du pays. En effet, nous croyons qu'au lieu de réduire le service postal, il faut intégrer les nouvelles technologies de communication au réseau des bureaux de poste locaux pour élargir l'éventail des services que la Société offre à ses clients.

Si la Société est davantage à l'écoute de sa clientèle, ce n'est pas désintéressé. Bien sûr que les clients en bénéficieront, mais c'est aussi un impératif commercial. De nos jours, les Canadiens ont le choix des moyens qu'ils peuvent emprunter

[Text]

game in town. As new communications technologies have extended their reach in recent years, letter mail volumes have declined, and current projections show that trend will continue as businesses and individuals turn increasingly to electronic forms of communication. In this intensely competitive environment, Canada Post recognizes this expanding range of alternative services as a threat to its established business base and is well aware that it must continually adapt to serve the changing needs of its customers or risk losing them. The evolution from a traditional letter mail delivery service to an innovative, customer-responsive communications and distribution enterprise is already well under way.

A key element of the corporation's vision for the future is the forging of business partnerships. I will mention two examples today.

First, Canada Post has purchased a 75% share of Purolator Courier, enhancing the corporation's ability to compete effectively in the domestic and North American small package express market, and strengthening the corporation's development as a diverse and successful business.

Secondly, in January of this year, Canada Post announced its participation in a consortium known as UBI. The partners in this project (*Groupe Vidéotron Ltée*, *Vidéoway Communications Inc.*, Canada Post Corporation, National Bank of Canada, *Hydro-Québec*, *Loto-Québec* and the Hearst Corporation) will pilot a series of interactive communications, advertising, banking and home shopping services in a test market in Quebec in 1995, with a view to extending the system to homes throughout Canada. Through this initiative, Canada Post is actively exploring opportunities to adapt its products and services to the information highway and preparing to serve the evolving needs of its customers into the next century.

Canada Post's commitment to service is not limited to its business transactions with customers. The corporation also provides service to the Canadian people through sponsorship activities, most notably its program to promote literacy. Recognizing the importance of literacy to individuals and to society, Canada Post has given priority to this cause. Later this month, Mr. Clermont, Senator Joyce Fairbairn and the Deputy Prime Minister, Sheila Copps will co-host a luncheon on the Hill, in conjunction with the annual meeting of ABC Canada, one of the principal literacy organizations in Canada. The object is to honour the executives of ABC Canada for their dedication and support to the cause of literacy in Canada.

Before concluding my remarks, I would like to comment briefly on the items relevant to Canada Post included in the Main Estimates. The allocations relate to Canada Post's role in programs administered by three departments.

First, under Canadian Heritage, \$77.5 million is allocated to fund special reduced postage rates on eligible publications mail under the Publications Distribution Assistance Program.

[Translation]

pour envoyer et recevoir de l'information; le service postal n'est plus une panacée. Avec l'avènement des technologies de communication ces dernières années, les volumes de la poste aux lettres ont baissé et tout porte à croire que cette tendance va se confirmer à mesure que les entreprises et les particuliers vont recourir de plus en plus à la communication électronique. L'âpreté de la concurrence est telle que la SCP sait que le foisonnement des services de rechange ne peut que miner sa base commerciale et qu'il lui faut sans cesse s'adapter aux besoins changeants de ses clients au risque de les perdre. Mais la Société a déjà emboîté le pas: l'entreprise traditionnelle de livraison du courrier se transforme en une entreprise de communications et de distribution axée sur la clientèle.

Dans sa vision de l'avenir, la Société mise notamment sur des alliances stratégiques dont je vous donnerai deux exemples à présent.

D'abord, la SCP a acheté 75 p. 100 des actions de Purolator Courier dans le but de pouvoir contrer la concurrence sur les marchés intérieur et nord-américain des petits colis accélérés et de renforcer ses initiatives de diversification et de viabilité financière.

Puis, en janvier dernier, la Société canadienne des postes a annoncé qu'elle se joignait au consortium UBI. Les membres de ce consortium, le Groupe Vidéotron Ltée, Vidéoway Communications Inc., la Société canadienne des postes, la Banque nationale du Canada, Hydro-Québec, Loto-Québec et la Hearst Corporation, vont mettre à l'essai une foule de services de communication interactive, de services publicitaires, de services bancaires et de services d'achat à domicile sur un marché du Québec en 1995, dans l'espoir de pouvoir instaurer ce système dans tous les foyers canadiens. La Société cherche ainsi à saisir les occasions d'adapter ses produits et ses services à l'autoroute électronique, et à prévoir les besoins changeants de ses clients à l'aube du XXI^e siècle.

L'engagement de la Société canadienne des postes à l'égard du service ne se limite pas à ses transactions commerciales avec la clientèle. La Société dessert également le public canadien par ses nombreuses commandites et plus précisément par son programme d'alphabétisation. La SCP a embrassé cette cause parce qu'elle sait combien l'alphabétisation revêt de l'importance aux yeux des particuliers et de la société en générale. Plus tard au cours du mois, M. Clermont, la sénateur Joyce Fairbairn et la vice-premier ministre, Sheila Copps, serviront d'hôtes et d'hôtesse à un déjeuner pour manifester leur appui à ABC Canada, un des principaux organismes d'alphabétisation au pays. Le but de l'événement est de souligner l'apport et le dévouement des membres du Conseil d'ABC Canada.

Avant de terminer, je voudrais dire quelques mots sur les postes propres à la SCP dans le budget. Les affectations sont fonction de la participation de la Société aux programmes administrés par trois ministères.

Premièrement, en ce qui a trait à Héritage Canada, 77,5 millions de dollars ont été affectés à un fonds spécial devant servir à réduire les tarifs postaux connexes à la livraison des publications admissibles aux termes du Programme d'aide à la distribution des publications.

[Texte]

Secondly, under an agreement between Indian Affairs and Northern Development and Canada Post, the corporation receives compensation for the balance of direct costs over Air Stage Freight postal rates for the transportation by mail of nutritious perishable food and other commercial goods to northern communities. The allocation of \$13.105 million in the Main Estimates for this program has been increased by a recent Cabinet decision to \$14.1 million to reduce the potential requirement for rate increases.

Finally, as part of the estimates for my department, \$11 million is allocated to Canada Post for the provision of free mailing privileges to members of Parliament, Senators and the Parliamentary Librarian. There is an additional appropriation of \$3 million for free mailing privileges for literature for the blind. Both services are provided in accordance with the terms of the Canada Post Corporation Act.

This concludes my introductory remarks, Mr. Chairman. Mr. Clermont and I welcome the questions or comments of the committee members.

The Chairman: Thank you.

Time is moving on, so we'll move to the Bloc for eight minutes. Madam Guay.

Mme Guay: Merci. Le dossier des fermetures des bureaux de poste a créé beaucoup de mécontentement dans la population. Ces fermetures visaient la réduction des coûts, voire une meilleure rentabilité pour la société.

Monsieur le ministre, un moratoire ne peut se prolonger éternellement. Quelles sont vos intentions concernant le dossier des fermetures? Combien de bureaux de poste sont soumis au moratoire et combien de bureaux ne sont pas soumis au moratoire?

Mr. Dingwall: I didn't get all of the translation, but I think I got the gist of the question in terms of the moratorium.

The moratorium is for an indefinite period of time. It concerns rural post offices and small-town post offices across this country that affect constituencies like yours and like mine as well as others. There's no question that where something is totally not feasible, Canada Post will go through a rigorous exercise before closing down those particular post offices. However, the policy of the previous administration of closing down rural and small-town post offices has come to an end.

Mme Guay: J'aimerais savoir, monsieur le ministre si vous prévoyez réouvrir certains bureaux de poste qui ont été fermés, avant le moratoire.

[Traduction]

Deuxièmement, aux termes d'une entente intervenue entre les Affaires indiennes et du Nord canadien et la Société canadienne des postes, la Société est dédommée du solde entre les coûts directs et les tarifs postaux du transport aérien omnibus pour la distribution à même le réseau postal de denrées périssables et d'autres marchandises aux collectivités du Nord. Cette affectation de 13,105 millions de dollars au budget a été augmentée récemment, à la suite d'une décision du Cabinet, à 14,1 millions de dollars dans le but de minimiser toute hausse tarifaire éventuelle.

Pour finir, aux termes du budget de mon ministère, 11 millions de dollars ont été alloués à la Société canadienne des postes contre la franchise de port des députés, des sénateurs et du bibliothécaire parlementaire. Par ailleurs, des crédits supplémentaires de 3 millions de dollars sont prévus pour la franchise de port des aveugles. Ces deux services sont assurés conformément aux dispositions de la Loi sur la Société canadienne des postes.

Sur ce, je clôture mes propos, monsieur le président. M. Clermont et moi-même ferons de notre mieux pour répondre aux questions des membres du comité ou donner suite à leurs commentaires.

Le président: Merci.

Comme le temps passe, nous allons maintenant donner la parole au Bloc qui disposera de huit minutes. Madame Guay.

Mrs. Guay: Thank you. The closing of post offices has caused great concern to the public. By closing these outlets, the corporation was attempting to reduce costs and to become more cost-efficient.

Mr. Minister, a moratorium cannot go on forever. What are your intentions concerning post office closures? How many post offices are subjected to a moratorium and how many are exempt?

M. Dingwall: Je n'ai pas entendu toute l'interprétation, mais je crois avoir compris l'essentiel de la question qui porte sur le moratoire.

Ce moratoire a été mis en place pour une période non déterminée. Il porte sur les bureaux de poste ruraux et les bureaux de poste de petites villes dans tout le pays et de nombreuses circonscriptions, comme la vôtre et comme la mienne, sont touchées. Il est certain que dans les cas où c'est tout simplement impossible, la Société des postes procédera à un exercice extrêmement rigoureux avant de prendre la décision de fermer ces bureaux de poste. Toutefois, nous avons aujourd'hui mis fin à la politique de l'ancienne administration qui avait pour effet de fermer les bureaux de poste ruraux et ceux des petites villes.

Mrs. Guay: Mr. Minister, is it your intention to reopen some of the post offices which were closed before the moratorium?

• 1650

Est-ce que vous prévoyez dans certaines municipalités où cela peut s'avérer nécessaire, la réouverture du bureau de poste? On sait qu'au Québec, il y a eu des «sièges» dans certains bureaux de postes qui, semble-t-il, seraient utiles. Est-ce que, dans ce cas, on peut envisager des réouvertures?

If it was deemed necessary, would you consider re-opening some of the post offices in certain towns? We know that in Quebec there have been sit-ins in certain post offices which, apparently, would be quite useful. Given these circumstances, can we expect some re-openings?

[Text]

Mr. Dingwall: I want to say to the member that I looked at that issue pretty closely before cabinet made the decision in regard to the moratorium, and I think it wouldn't be very feasible and it wouldn't be very practical for us to start going around trying to open up post offices that have been closed.

There is a cost associated with closing down a post office, of course, and to add that additional burden onto Canada Post. . . Then you would be into a discussion like, well, you've opened this one but you didn't open that one. I think it would not be a very healthy debate, not very practical, and I think it would be very, very costly for Canada Post.

Mme Guay: Alors, vous me dites que vous n'ouvrirez pas d'autres bureaux de poste?

Mr. Dingwall: I think what I'm saying to the hon. member is exactly that, that I don't have any intention of reopening post offices that were closed before we issued the moratorium, and for those reasons, fiscal reasons, practicality. . .

Mrs. Guay: That's okay; I know all of the reasons. I have other questions.

La Société canadienne des postes a acquis 75 p. 100 de Purolator. Quel a été le coût d'acquisition incluant les dettes de Purolator?

Mr. Dingwall: Could you please repeat the last part of your question?

Mrs. Guay: I want to know how much it costs, with the debts, to buy Purolator. Yes, I'm sure your president can answer me.

M. Clermont: Le coût d'acquisition des actions a été de 55 millions de dollars et nous avons restructuré la dette pour environ 125 millions de dollars.

Mme Guay: Avec Purolator, quel est le pourcentage du marché des messageries occupé par la Société?

M. Clermont: Environ 31 p. 100, 32 p. 100.

Mme Guay: Vous êtes sûr que c'est 31 ou 32 p. 100? Nous, on nous a dit que c'était 53 p. 100. C'est 31 ou 32 p. 100?

M. Clermont: La preuve a été faite, je pense, devant l'Agence des transports nationaux.

Mme Guay: D'accord.

Et quelles sont les relations administratives entre la Société canadienne des postes et Purolator?

Mr. Dingwall: The ministerial. . .?

Mrs. Guay: The administration.

Mr. Dingwall: I'm sorry. The hon. member is kind of touchy, I guess.

Mrs. Guay: No, I'm not.

Mr. Dingwall: I thought it was ministerial. The administrative is one of. . .

Mrs. Guay: No, no. I will speak slowly so you will understand better.

Quels sont les relations administratives entre la Société canadienne des postes et Purolator?

[Translation]

M. Dingwall: C'est une question que j'ai étudiée très attentivement lorsque le Cabinet discutait du moratoire, mais cette idée de commencer à rouvrir les bureaux de poste fermés ne semble ni très faisable, ni très pratique.

Évidemment, quand on ferme un bureau de poste, cela coûte de l'argent, et en chargeant la Société des postes d'un fardeau supplémentaire comme celui-ci. . . Les gens diraient alors: vous avez rouvert celui-ci, mais pas celui-là. Il me semble que l'exercice serait assez vain, que ce ne serait pas pratique et que cela coûterait extrêmement cher à la Société des postes.

Mrs. Guay: Therefore, you're telling me that you will not be opening other post offices?

M. Dingwall: C'est précisément ce que je vous dis, que nous n'avons absolument pas l'intention de rouvrir les bureaux de poste qui ont fermés avant le moratoire, et cela pour des raisons financières, des raisons d'ordre pratique. . .

Mme Guay: C'est bon, les raisons, je les connais. J'ai d'autres questions à poser.

Canada Post has bought 75% of Purolator. Including the debt load, what was the cost of this acquisition?

M. Dingwall: Pouvez-vous répéter la fin de votre question?

Mme Guay: Je veux savoir combien l'acquisition de Purolator a coûté, y compris les dettes de la compagnie. Je suis certaine que votre président pourra me répondre.

Mr. Clermont: As far as shares are concerned, the acquisition cost was \$55 million, and we have restructured the debt for approximately \$125 million.

Mrs. Guay: Including Purolator, what is the corporation's share of the courier business?

Mr. Clermont: Approximately 31% or 32%.

Mrs. Guay: You are certain that it is 31% or 32%? We were told that it was 53%. Is it really 31% or 32%?

Mr. Clermont: I believe this was established conclusively before the National Transportation Agency.

Mrs. Guay: Very well.

What is the administrative relationship between Canada Post and Purolator?

M. Dingwall: Au niveau ministériel. . .?

Mme Guay: Au niveau administratif.

M. Dingwall: Excusez-moi. La députée est peut-être un peu susceptible.

Mme Guay: Non, pas du tout.

M. Dingwall: J'avais entendu ministériel. Sur le plan administratif, les relations. . .

Mme Guay: Non, non. Je peux parler plus lentement pour que vous compreniez mieux.

What is the administrative relationship between Canada Post and Purolator?

[Texte]

Mr. Dingwall: I will speak slowly, too.

Mrs. Guay: No, I don't need that. I understand English. That's the difference.

Mr. Dingwall: It is one of arm's length.

Mrs. Guay: Okay, that's enough.

Comment pouvez-vous assurer aux contribuables et aux autres messageries que la Société canadienne des postes n'est pas en train d'ériger un monopole dans les services de messageries? Certaines personnes nous ont communiqué leur inquiétude et j'aimerais que vous nous donniez quelques informations à ce sujet.

Mr. Dingwall: Are you making specific reference to the Purolator acquisition?

Mrs. Guay: I'm talking about Purolator.

Mr. Dingwall: On that, I think the Bureau of Competition Policy, which is a quasi-judicial body, have dealt with that decision. I think they have examined it in its entirety and I'm satisfied, and I'm certainly not going to question their judgment or the time and effort they put into arriving at that judgment, that Canada Post's acquisition of 75% of the issued and outstanding shares of Purolator will in no way lessen or prevent competition within the market.

So as a result of the competition bureau, which is a quasi-judicial body, I would have to agree with their findings and I find no concrete evidence of the claim that they would in fact be lessening the competition.

Mme Guay: Il y a beaucoup de petites et moyennes entreprises dans le domaine du courrier et plusieurs d'entre elles sont très inquiètes que Purolator prenne le monopole du service de courrier. Elles craignent aussi beaucoup de ne plus être compétitives. À cet égard, pouvons-nous les rassurer?

[Traduction]

M. Dingwall: Moi aussi, je vais parler lentement.

Mme Guay: Non, ce n'est pas nécessaire. Je comprends l'anglais. Voilà la différence.

M. Dingwall: C'est une relation sans lien de dépendance.

Mme Guay: D'accord, ça suffit.

How can you reassure the taxpayers and the other courier companies that Canada Post is not trying to set up a monopoly in the courier business? This has been a source of concern for some people and I would appreciate some information on this.

M. Dingwall: Vous faites allusion spécifiquement à l'acquisition de Purolator?

Mme Guay: Je parle de Purolator.

M. Dingwall: À ce sujet, le Bureau de la politique de concurrence, un organisme quasi judiciaire, a rendu une décision. Ils ont étudié toute la situation et je suis convaincu—et je n'ai pas l'intention de contester leur position ni le temps et les efforts consacrés à la préparation de cette décision—que l'acquisition de 75 p. 100 des actions émises et des actions en circulation de la société Purolator ne gênera en rien la concurrence sur ce marché.

Je suis donc d'accord avec les conclusions du Bureau de la concurrence, un organisme quasi judiciaire, et je considère que rien ne prouve que cette transaction risque de diminuer la concurrence.

Mrs. Guay: There are a great many small and medium sized businesses in the field of mail delivery, and many fear that Purolator might exert a monopoly on mail service. They are afraid they might not be competitive enough. On this score, can we reassure them?

• 1655

Mr. Dingwall: I think we can reasonably assure them. It's a very competitive business. I think the president has indicated that the market share is approximately 31%. That leaves a total of 69% being done by competitors. Some of them are foreign-based.

Mme Guay: Mais en ce moment, vous achetez encore d'autres petites entreprises qui font grossir Purolator.

Mr. Dingwall: I'm sorry, I don't think that's accurate, but 69% is made available for other businesses. As I said, some of them are subsidiaries of foreign-owned operations. Canada Post is not acquiring other businesses at this time in order to increase its market share.

Mme Guay: Pouvez-vous me dire ce que vous pensez, monsieur le ministre, du projet C-203 présenté par un député de votre parti?

Mr. Dingwall: I don't recall the number of the bill.

Mme Guay: C'est le projet de loi C-203 qui vise une réglementation spécifique pour les postes, à créer un genre de CRTC pour les postes.

M. Dingwall: Je crois que nous pouvons assez facilement les rassurer. C'est un secteur où la concurrence est considérable, et le président vous a dit que la part du marché était d'environ 31 p. 100. Cela laisse aux concurrents 69 p. 100 du marché. Certains d'entre eux sont basés à l'étranger.

Mrs. Guay: But you are still in the process of buying small businesses which are padding up Purolator.

M. Dingwall: Excusez-moi, cela n'est pas tout à fait exact, mais 69 p. 100 du marché est à la disposition des autres entreprises. Comme je l'ai dit, certaines sont des filiales de compagnies étrangères. À l'heure actuelle, la Société des postes n'est pas en train d'acquérir d'autres entreprises pour augmenter sa part du marché.

Mrs. Guay: Would you tell us what your opinion is concerning Bill C-203, a proposal made by a member of your party?

M. Dingwall: Je ne me souviens plus du numéro du projet de loi.

Mrs. Guay: I am talking about Bill C-203 which would regulate specifically the postal service, and create something like a postal CRTC.

[Text]

Mr. Dingwall: A private member's bill is a private member's bill. If the member wishes to come forward with a piece of legislation, it will be debated in the House during the regular timeframe. Members will be free to indicate whether they agree or disagree. It's been the position of my party that in those kinds of instances it would be a free vote in terms of a private member's bill.

On the substance of it, I don't think it's necessarily needed at this time. I think maybe on a previous occasion it was necessary, but I think at this time it's probably not needed.

Mr. Epp: I notice that what we're talking about here today is a vote in the estimates of around \$14 million. Of that, it looks as if the greatest portion of it by far—around \$11 million—is to provide so-called free postage for MPs and senators. Now, I would like to know what would happen if that program were discontinued, and why shouldn't it be?

Mr. Dingwall: I think it's a necessary expenditure in a modern society. I would venture to say that members of the Board of Internal Economy of the House of Commons probably share that view.

If the House in its wisdom were to recommend a lessening of that amount in terms of our franking privileges, I, as the minister responsible, would have to respond. I speak not only in my capacity as a member of the cabinet but also in my capacity as a member of Parliament. I think it's important that members of Parliament from all political parties have the right to communicate with their constituents, and they to them, and that the cost of that should be absorbed by the Government of Canada.

Mr. Epp: Now, let me challenge you on this. I'm a brand-new MP, and one of the things that smoked me when I came here was the pile of mail I received that had absolutely no relevance to me or my constituents. It comes from all over Canada and does have relevance in the sense that I'm an MP and serve all Canadians as well as my own constituency. But if our system was really working right, the people in Atlantic Canada who have a problem should be able to communicate with their MP, who in turn could effectively represent them in this place. There should be no need to send 295 copies of a study this big on the stomach content of the grey whales in the Atlantic, even though it's useful if you're working on that particular study.

But those people get to send that here postage-free, and consequently they just fill our offices, making us incur the cost of more staff, more storage space, and more garbage. Look at the trees we're destroying. I think we could have a notable effect and a huge saving if we simply said to anybody who wants to send something to his MP that it must be at least worth 43¢ to him. Otherwise, why should it be worth anything to me?

[Translation]

M. Dingwall: Un projet de loi d'initiative parlementaire est présenté par un député à titre personnel. Lorsqu'un député souhaite déposer un projet de loi, la Chambre en débat ensuite dans le cours normal de ses activités. À ce moment-là, les députés sont libres de dire s'ils sont d'accord ou pas. La politique de mon parti veut que dans ces circonstances, le vote sur un projet de loi d'initiative privée soit un vote libre.

Quant au fond, cela ne me semble pas forcément nécessaire dans les circonstances actuelles. C'était peut-être nécessaire à une autre époque, mais de nos jours, ce n'est probablement pas nécessaire.

M. Epp: Je note que nous discutons aujourd'hui d'un crédit du budget qui s'élève à environ 14 millions de dollars. La majeure partie de cette somme, et de loin, soit environ 11 millions de dollars, permet d'offrir aux députés et aux sénateurs un service postal gratuit. J'aimerais savoir ce qui se produirait si ce service cessait d'exister, et pourquoi ne supprimerait-on pas ce service?

M. Dingwall: Dans une société moderne, cela me semble une dépense nécessaire. J'imagine que les membres du Bureau de régie interne de la Chambre des communes doivent être de cet avis.

Si dans sa grande sagesse la Chambre décidait de diminuer cette franchise de port, en ma qualité de ministre responsable, il faudrait que je donne mon opinion. Aujourd'hui, c'est non seulement en ma capacité de membre du Cabinet, mais également à titre de député que je m'exprime. Le droit des députés au Parlement, quel que soit leur parti politique, à communiquer avec leurs électeurs, et vice-versa, est un droit important. Il est normal que le gouvernement du Canada assume ces frais.

M. Epp: Permettez-moi de vous contredire. Je suis un député de très récente date, et une des choses qui m'a exaspéré quand je suis arrivé ici, c'est l'énorme quantité de courrier que je recevais et qui n'intéressait ni mes électeurs ni moi-même. Ce courrier me parvient de tout le Canada et il présente un intérêt dans la mesure où je suis un député, c'est-à-dire que je suis au service de tous les Canadiens en plus d'être au service des gens de ma circonscription. Mais si notre système fonctionnait vraiment, quand les gens des Maritimes ont un problème, ils communiqueraient avec leur propre député qui, de son côté, pourrait les défendre. Il ne devrait vraiment pas être nécessaire d'envoyer 295 exemplaires d'une étude grosse comme ça sur le contenu stomacal des baleines grises de l'Atlantique. Je reconnais que quand on étudie la question, ce genre de choses peut être utile.

Cela dit, tous ces gens-là expédient ces documents gratuitement, et ils finissent par s'accumuler dans nos bureaux, ce qui nous oblige à employer plus de personnel, ce qui exige plus d'espace de rangement, et ce qui produit plus de déchets. Considérez tous les arbres que nous détruisons. Je pense que nous pourrions réaliser quelque chose d'important et notamment de grandes économies si nous disions tout simplement à quiconque veut envoyer quelque chose à son député fédéral que ça doit lui coûter au moins 43c. Autrement, qu'est-ce cela vaudrait pour moi?

[Texte]

[Traduction]

• 1700

You're talking to a guy who really believes strongly in communicating with the people he represents, but I think they should invest 43¢ in it. It would reduce the mail. It would make it much more effective. I could then do a better job for those who elected me, and we would save an awful lot of money.

In terms of the money going back, the mail we send out is minuscule in proportion to what we get. However, when we get all these letters we, of course, have to respond to all of them. So that's doubled.

If we cut that back, we would then have so few to answer. It would just so greatly increase our effectiveness and cut the costs. We will save \$11 million in this committee, Mr. Chairman.

Mr. Dingwall: If I understand you correctly, the member is suggesting that if you represent a constituency, your constituents should have the right to communicate to you, but it is not necessary or important for other constituents from other parts of the country to communicate to you.

Mr. Epp: Sure. They can if they want to, but it's at expense.

Mr. Dingwall: It's at their expense.

Mr. Epp: Yes.

Mr. Dingwall: Mr. Chairman, I disagree with the hon. member. I think this is a matter that is not for committee hearings; it is a matter for the purposes of the Board of Internal Economy, which I know something about as a former member of that board.

It is a matter for the House. This goes to the heart of the privileges that members of Parliament have due to their capacity. The hon. member makes a suggestion. He believes it to be valid. It might be something we might want to pursue in another form, such as with the Board of Internal Economy, or one of the other standing committees of the House that looks at those kinds of things.

However, as a member of Parliament, not as a minister of the Crown, I worked on many programs. When I was the health and welfare critic for my party I went to Toronto and Montreal in terms of the AIDS question. I had information from a variety of different people who weren't my constituents. When I was trying to formulate public policy I found it very essential to be able to obtain that kind of information. It enhanced my role as a duly elected member of Parliament to add to the public policy process of this country.

I understand where the member is coming from. He's looking at a cost. He believes it's too much. It's something really that should be discussed by the board and by the House of Commons itself. That's my view.

Mr. Epp: I think we'd still get enough information. People who really believe strongly in it would invest money in it. I know I would.

Vous parlez à quelqu'un qui est bien convaincu de son devoir de communiquer avec ses commettants, mais je pense que ces gens-là devraient investir 43c. dans leurs envois. Ça réduirait le volume de courrier et le système postal serait d'autant plus efficace. Je pourrais faire du meilleur travail pour mes électeurs et nous pourrions économiser beaucoup d'argent.

Dans l'autre sens, nous envoyons vraiment très peu de courrier comparativement à celui que nous recevons. Néanmoins, quand nous recevons toutes ces lettres, nous devons bien entendu répondre à toutes. Par conséquent, le volume de courrier double.

Si nous réduisions ces envois-là, nous aurions bien peu de lettres de réponse à expédier. Notre efficacité serait grandement accrue, et le coût de tous ces envois baisserait énormément. Notre comité fera économiser 11 millions de dollars, monsieur le président.

M. Dingwall: Si j'ai bien compris, le député a dit que les commettants d'un député devraient avoir le droit de communiquer avec lui, mais qu'il n'est ni nécessaire, ni important que les électeurs d'autres circonscriptions du pays puissent en faire autant.

M. Epp: Bien sûr. Ils peuvent communiquer avec moi s'ils veulent, mais à leurs frais.

M. Dingwall: À leurs frais.

M. Epp: Oui.

M. Dingwall: Monsieur le président, je ne suis pas d'accord avec le député. Je pense que cette question n'est pas du ressort du comité; elle devrait être présentée au Bureau de régie interne, et j'en sais quelque chose en ma qualité d'ancien membre du bureau.

C'est une question qui relève de la Chambre. Elle porte sur le fondement même des privilèges qu'on accorde aux députés en tant que représentants du peuple. Le député fait une proposition. Il la croit valide. Nous voudrions peut-être l'étudier dans un autre contexte, par exemple au Bureau de régie interne, ou à l'un des autres comités permanents de la Chambre qui s'occupent des questions de ce genre.

Je me suis penché sur de nombreux programmes en ma qualité de député et non de ministre. Quand j'étais le critique de la Santé et du Bien-être social pour mon parti, je me suis rendu à Toronto et à Montréal pour étudier le dossier du sida. J'ai obtenu de l'information de toutes sortes de gens qui n'étaient pas mes commettants. Quand je voulais formuler la politique publique, j'ai constaté qu'il était absolument essentiel pour moi d'être en mesure d'obtenir ce genre de renseignements. Le rôle que je jouais en tant que député dûment élu pour contribuer au processus d'élaboration de la politique publique de notre pays s'en trouvait renforcé.

Je comprends le point de vue du député. Il voit un coût. Il croit que ce coût est trop élevé. C'est une question qui devrait vraiment être discutée au Bureau et à la Chambre des communes elle-même, à mon avis.

M. Epp: Je pense que nous obtiendrions quand même suffisamment d'informations. Les gens qui sont vraiment convaincus de ce qu'ils ont à dire sont prêts à investir pour le dire. Je sais que je le ferais.

[Text]

Here's another question. I have before me the notes from the Canada Post Corporation. I don't know; it's from the data reference centre. It's that 8 1/2 by 14. I think it was sent to all people in this committee prior to this meeting. It's dated April 29, 1994. In the back of that are many interesting statistics. It says how many pieces of mail we deliver.

Because sometimes maybe we poor Reformers are viewed as being negative, I should say—

A voice: No, no, no.

Mr. Epp: We're really in here to try to save some bucks. I hope we can save somewhere. I haven't found it yet, but I'll keep trying.

I want to say something really positive about the post office. It's my perception that the quality of service from Canada Post has really gone up in the last five to eight years.

Mr. Dingwall: In the last six months.

Mr. Epp: I'd hate to say that, but my experience isn't that recent. I'll be kind, though, and say that at least it hasn't deteriorated in this last six months. I think we should carry that back to the people at Canada Post and trickle it down. There is a much higher level of satisfaction.

I have not yet, during my tenure so far, had a single complaint from a constituent about the quality of the postal service. I understand that is a change. There are some kudos that are justified and should be passed on.

Here's my question. On the back page of this, it says:

Canadian Heritage has entered into an agreement with Canada Post to fund special reduced postage rates on eligible publications mailed under the Publications Distribution Assistance Program. The amount allocated to this in the main estimates is \$77.5 million.

Compared to the \$14 million we're talking about here today, \$77.5 million is a lot of money. I want to know not only the answer to what that's all about, but how many other places in our main estimates we have another \$50 million here, \$20 million, all over the place that contributes to our huge debt problem.

• 1705

The Chairman: Mr. Minister—

Mr. Epp: Good, he ran out of time.

The Chairman: —I'll give you the last word.

Mr. Dingwall: Just let me make two points. On the first comment the hon. member made, he is correct. The quality of the service by Canada Post has been enhanced, and they should be recognized and they should be applauded for that.

The hard-core reality is that 10.6 billion messages and parcels are being sent out by Canada Post on a yearly basis. That's a 98% success rate, and 2% of 10.6 billion is roughly 200,000. So you get 200,000 Canadians at any given point in

[Translation]

J'ai une autre question. J'ai devant moi les notes de la Société canadienne des postes. Je ne sais pas exactement de quoi il s'agit, mais elles viennent du Centre de données de documentation. C'est le document format 8,5 sur 14. Je crois qu'on l'a envoyé à tous les membres du comité avant cette réunion. Le document est daté du 29 avril 1994 et il y a plusieurs statistiques intéressantes à l'endos. On y précise combien d'envois la Société livre.

Comme il arrive parfois que les pauvres Réformistes que nous sommes sont considérés comme des gens négatifs, je dirais. . .

Une voix: Non, non, non.

M. Epp: Nous sommes vraiment ici pour essayer d'économiser de l'argent. J'espère que nous pourrions en économiser quelque part. Je ne sais où encore, mais je continue à chercher.

Je veux dire quelque chose de très positif sur la Société des postes. J'ai l'impression que la qualité du service de la Société s'est nettement améliorée au cours des cinq à huit dernières années.

M. Dingwall: Au cours des six derniers mois.

M. Epp: Je regrette de devoir l'admettre, mais mon expérience n'est pas si récente. Je serai toutefois magnanime, et je dirai qu'au moins, le service ne s'est pas détérioré depuis six mois. Je pense que nous devrions le signaler aux gens de la Société canadienne des postes pour que le message passe jusqu'à la base. Le degré de satisfaction de la clientèle est beaucoup plus élevé.

Depuis que je siège à la Chambre, je n'ai pas reçu une seule plainte d'un commettant sur la qualité du service postal. Je pense que c'est un changement. La Société mérite des félicitations et elle doit les communiquer à son personnel.

Voici ma question. À la fin de ce document, il est dit ceci:

Le ministère du Patrimoine canadien a conclu une entente avec la Société canadienne des postes pour que certaines publications envoyées par la poste bénéficient de tarifs postaux réduits suivant le Programme d'aide à la distribution des publications. Le montant consenti à cette fin dans le Budget des dépenses principal de 1994-1995 est de 77,5 millions de dollars.

Comparativement aux 14 millions de dollars dont nous parlons aujourd'hui, c'est une somme considérable, 77,5 millions de dollars. Je veux qu'on m'explique non seulement ce que cela signifie, mais qu'on me dise aussi à combien d'autres postes de notre Budget des dépenses principal il y a 50 millions de dollars ici, 20 millions de dollars là, un peu partout, car ces sommes contribuent à notre énorme problème d'endettement.

Le président: Monsieur le ministre. . .

M. Epp: Bon, il a épuisé son temps.

Le président: . . je vais vous laisser le dernier mot.

M. Dingwall: Permettez-moi de faire valoir deux points. La première observation du député est tout à fait fondée. La qualité du service de la Société canadienne des postes s'est améliorée, il faudrait qu'on le reconnaisse et qu'on l'en félicite.

Fondamentalement, la Société livre chaque année 10,6 milliards de messages et de colis, dont 98 p. 100 sont livrés à temps. Sur 10,6 milliards, 2 p. 100 de non-respect du délai signifient qu'environ 200 000 envois sont livrés en retard. Nous

[Texte]

time who are upset that they haven't received a letter, etc. That's what you hear about sometimes in the press and different communities. So long as we keep that in a context. . . I thank the hon. member for his kind intervention.

He makes mention of the \$77.5 million that Canada Post allots in terms of Canadian heritage. This is a public policy that the Government of Canada thought was important for the publishing industry of Canada. They're utilizing the services of Canada Post to facilitate and to enhance our publishing industry here in Canada. It's an agreement that goes back a good number of years. We are attempting to review that to see ways in which we can reduce that particular expenditure, but it's an expenditure that the government at the present time supports.

M. Lavigne: J'aurais une question pour M. Clermont.

Je regardais dernièrement les bureaux de poste qui étaient en train de fermer petit à petit dans tous les secteurs du Québec. Est-ce que vous pensez qu'un bureau de poste qui est installé chez Jean Coutu peut être rentable pour Jean Coutu?

M. Clermont: Si on en juge par les nombreuses demandes que nous recevons chaque jour, voire chaque semaine pour avoir une franchise, je dois en conclure que c'est rentable.

M. Lavigne: Rentable pour la clientèle?

M. Clermont: Rentable pour la clientèle et pour la pharmacie Jean Coutu, ou *Shoppers*, ou n'importe qui.

M. Lavigne: Pourquoi a-t-on souvent un comptoir de bureau de poste, et en même temps un comptoir de photographies pour les passeports?

M. Clermont: Chez Jean Coutu?

M. Lavigne: Oui.

M. Clermont: Mais le comptoir de photographies n'est pas à nous.

M. Lavigne: Non, je sais qu'il n'est pas à vous mais pourquoi agencent-ils cela ensemble? Est-ce parce le bureau de poste n'est pas assez rentable par lui-même?

M. Clermont: C'est ça. Je pense qu'un bureau de poste dans une pharmacie Jean Coutu, n'apporte pas de revenus exceptionnels mais peut-être, plutôt des pertes. Mais cela attire la clientèle. Et Jean Coutu espère que le client qui est entré acheter deux timbres, qui ne lui rapporteront rien, achètera aussi du parfum, du dentifrice, ou autre chose qui lui attirera l'oeil.

M. Lavigne: J'aurais une autre question à vous poser. Est-ce que vous pensez que l'emploi d'une personne comme maître de poste est un emploi de porfessionnel?

M. Clermont: Quand vous dites maître de poste, monsieur. . .

M. Lavigne: Les personnes qui vous reçoivent au bureau de poste, qui travaillaient dans un bureau de poste normal comme on en avait auparavant, est-ce que vous considérez ces personnes comme des professionnels? Est-ce que vous considérez que ces gens-là doivent recevoir une formation afin de pouvoir donner des réponses adéquates lorsque les clients en ont besoin?

[Traduction]

avons donc 200 000 Canadiens et Canadiennes qui sont mécontents de n'avoir pas reçu une lettre, par exemple. C'est de ça qu'on entend parfois parler dans la presse et dans différents groupes. Tant que nous mettrons ces doléances en contexte. . . Je remercie le député pour son aimable intervention.

Le député parle des 77,5 millions de dollars que la Société canadienne des postes consacre à l'envoi de publications en vertu d'une entente avec le ministère du Patrimoine canadien. Il s'agit en l'occurrence d'une politique publique que le gouvernement du Canada a jugé importante pour l'industrie canadienne de l'édition. Les entreprises de ce secteur ont recours aux services de la Société des postes pour faciliter leurs opérations et pour renforcer leur viabilité. L'entente en question remonte à de nombreuses années. Nous essayons de la réévaluer par souci de réduire ce poste de dépenses, mais le gouvernement actuel souscrit à ces dépenses.

Mr. Lavigne: I would have a question for Mr. Clermont.

I recently had a look at those post offices that are being gradually closed throughout Quebec. So you think that a postal counter in a Jean Coutu pharmacy can be cost-effective for Jean Coutu?

Mr. Clermont: Considering the large number of franchise applications that we get every week, even every day, I must conclude that it is cost-effective.

Mr. Lavigne: For the customers?

Mr. Clermont: For the customers and for any Jean Coutu pharmacy, or *Shoppers*, or whomever.

Mr. Lavigne: Why is there often a postal counter together with a passport photo counter?

Mr. Clermont: At Jean Coutu?

Mr. Lavigne: Yes.

Mr. Clermont: The photo counter doesn't belong to us.

Mr. Lavigne: No, I know it doesn't belong to you, but why do they put them together? Is it because the postal counter is not cost-effective by itself?

Mr. Clermont: That is right. I believe that a postal counter in a Jean Coutu pharmacy does not generate exceptional revenues, but rather causes some loses. On the other hand, it attracts customers. Jean Coutu hopes that the customer who came in to buy two stamps—this does not bring a profit—will also buy some perfume, some toothpaste or something else that will catch his or her eye.

Mr. Lavigne: I have another question for you. Do you think that a postmaster position is a professional position?

Mr. Clermont: When you say "postmaster", sir. . .

Mr. Lavigne: The people who greet you at the post office, the people who work in a typical post office like those we had before, do you consider them to be professionals? Do you think that those people need training in order to give adequate answers to the customers who ask them questions?

[Text]

M. Clermont: Oui. Ils doivent posséder une certaine formation pour pouvoir traiter avec le public. Ils doivent aussi connaître les produits qu'ils offrent. En somme, je considère que ce sont des professionnels.

[Translation]

Mr. Clermont: Yes. They need some training in order to be able to deal with the public. They also must know the products they sell. Yes, on the whole, I consider them to be professionals.

• 1710

M. Lavigne: Est-ce que vous pensez que les personnes qui sont chez Jean Coutu sont des professionnels?

Mr. Lavigne: Do you think that the people who work at Jean Coutu are professionals?

M. Clermont: Il est entendu, lorsque l'on a une franchise, que ce soit chez Jean Coutu ou un autre, que toute personne affectée au bureau de poste doit recevoir un certain nombre d'heures de formation. Je n'ai cependant pas le nombre en tête.

Mr. Clermont: When we have a franchise, whether in a Jean Coutu pharmacy or elsewhere, it is understood that anybody that is going to work at a postal counter must have a specific number of hours of training. I don't know that number off-hand.

M. Lavigne: Et d'après vous, combien de temps un employé recruté par Jean Coutu reste au comptoir du bureau de poste? Combien de fois par an Jean Coutu change-t-il d'employé au comptoir du bureau de poste?

Mr. Lavigne: In your view, how much time does an employee recruited by Jean Coutu stay at the postal counter? How many times a year does Jean Coutu replace its employees working at the postal counter?

M. Clermont: Je ne peux pas répondre à cette question-là.

Mr. Clermont: I cannot answer that question.

M. Lavigne: Chez Jean Coutu, à Verdun, on a changé quatre fois d'employé en 15 jours. Et pensez-vous que chacune de ces quatre personnes a eu une formation avant de prendre le comptoir du bureau de poste?

Mr. Lavigne: At the Jean Coutu postal counter in Verdun, over a 15-day period, there were four different employees. Do you think that each one received some training before being sent behind the counter?

M. Clermont: Ce n'est évidemment pas normal, monsieur, parce que dans le choix de la franchise justement, nous regardons la formation, et le temps que passent les employés à leur poste. Je vais noter le cas que vous venez de mentionner parce qu'il n'est pas du tout normal d'avoir changé quatre fois d'employé en 15 jours, et nous n'aimerions pas posséder ce genre de franchise.

Mr. Clermont: It's obviously not normal, sir, because when we choose a franchisee, we specifically look at the training and at the time the employees spend behind the counter. I will make a note of the case you just mentioned, because it's not at all usual that there should have been four different employees in a 15-day period, and we wouldn't like to have such a franchise.

M. Lavigne: Là où je veux en venir, c'est que souvent, une personne qui vous sert chez Jean Coutu occupe plusieurs fonctions. Donc, quand vous allez chez Jean Coutu pour envoyer une lettre, un colis ou pour récupérer un colis, la personne censée être au comptoir de la poste, vous fait attendre parce qu'elle doit s'occuper d'une personne qui a besoin d'une photo de passeport ou servir une autre qui a une prescription. Personnellement, je lui demande de me donner la lettre que je suis venu chercher et je lui dis de s'occuper de sa photo ou de sa prescription après.

Mr. Lavigne: The point I want to get to is that often the employee who serves you at Jean Coutu has many different duties to perform. So, when you go to Jean Coutu to mail a letter or a parcel or to pick up a parcel, the employee who is supposed to be at the postal counter keeps you waiting because he or she must take care of another customer who needs a passport photo or has a prescription to be filled. Personally, I ask the employee to give me the letter I came to pick up and I tell him or her to take care of the photo or of the prescription later.

Pour ma part, je félicite le ministre qui a mis un moratoire sur les bureaux de poste parce que je considère que l'emploi de postier est un emploi de professionnel et quand je vais à mon bureau de poste à Verdun situé sur la rue de l'Église, les gens qui sont au comptoir me reçoivent d'une façon tout à fait adéquate, ce dont je suis très heureux. On devrait plutôt augmenter les produits que l'on vend dans un bureau de poste et garder nos spécialistes qui nous reçoivent et qui nous servent très bien.

I want to congratulate the minister for his moratorium on post office closures, because in my view, postal workers are professionals, and when I go to my post office in Verdun on the rue de l'Église, the people who are behind the counter give me fully satisfactory service, and I am very pleased with that. I believe that we should increase the range of products that are sold in post offices and keep our specialized workers who give us excellent service.

J'ai fait une autre expérience à Verdun. Je suis allé dans un autre bureau de poste installé dans une pharmacie, au coin de Woodland. Le comptoir du bureau de poste était au fond de la pharmacie, la personne était en *break*, le bureau fermait de midi à une heure, etc. . . Cela n'arrive pas dans le bureau de poste de la rue de l'église. Je ne pense pas que les gens aient des problèmes dans tous les bureaux de poste de la province de Québec. Cependant, je pense que le bureau de poste est un endroit que tout le monde connaît, et qu'il est aussi important que l'église dans un village.

I had another experience in Verdun when I went to another postal counter in a drugstore at the corner of Woodland. The counter was at the back of the store, the clerk was out on break, the counter was closed between 12 and 1 p.m., and so on. . . That doesn't happen with the regular post office, *rue de l'Église*. I don't think that customers have problems in every post office or postal counter in Quebec. I feel, however, that the post office is a place everybody knows, and that it is just as important as the church in a small town.

Le bureau de poste est, pour moi, un endroit où les gens se reconnaissent, où ils peuvent aller chercher leur courrier, leurs colis, et c'est un bâtiment qui devrait toujours exister, comme l'église, le presbytère, ou l'hôpital. Voilà mon avis personnel sur la question.

To me, a post office is a place where people feel at home, where they can go to pick up their mail and their packages, a building that should always be there, like a church, a presbytery or a hospital. That is my personal view.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Dingwall: I don't know, Mr. Chairman, if we want to make post offices churches.

Mr. Lavigne: No, not churches, but. . . When you go to get your car fixed, you don't go to the church.

The Chairman: I tell you, there'd be a lot of postal employees who will have to—

Mr. Lavigne: Mr. Minister, when you want to fix your car you don't go to the church.

The Chairman: That's right.

Mr. Lavigne: When you have your post, you're going to go to the post office.

The Chairman: I understand your point. I'm just teasing.

There are only 30 seconds left. I'm going to give one question to the Bloc. I'm going to give about three minutes to Madam Chamberlain and one question to the Reform Party. If we have a minute, one question from Mrs. Brushett, one question.

Mme Guay: Ma question sera pour M. Clermont parce que je pense que c'est un petit peu technique. J'aimerais que vous me donniez des informations sur les Médiapostes, en ce qui concerne surtout les conditions de travail et les salaires. On a eu beaucoup de plaintes. Ces gens se disent mal payés, et disent aussi qu'ils travaillent très fort, et qu'il y a même des enfants qui feraient ce travail.

• 1715

J'aimerais que vous nous donniez des informations sur cela.

M. Clermont: Je ne pense pas qu'il y ait des enfants. S'il y a des enfants qui font ce travail, cela ne fait pas partie des conditions que nous établissons avec les contracteurs qui engagent à leur tour des employés.

Je pense que c'est un travail qui est ardu, mais pas plus que celui d'un livreur de journaux, travail qui est souvent fait par des enfants d'ailleurs, très tôt le matin. Alors, ce travail-là se fait de jour et il n'est pas plus ardu que celui d'un livreur de journaux.

En ce qui concerne la paie, tout est relatif. Nous payons, et les contracteurs qui le font pour nous payent des salaires qui sont compétitifs avec ceux de Publisac ou ceux d'autres entreprises du même genre.

Mme Guay: Est-ce qu'ils sont syndiqués?

M. Clermont: Ils font partie d'un syndicat, mais leurs conditions de travail et leurs salaires ne sont pas sujets à la convention collective.

Le président: Merci.

Mrs. Chamberlain: Mr. Minister, the question is for you. I met with the Canadian Courier Association today. They are in the room, so I really want this on the record. I know they have also met with you. CCA feels that Canada Post is hurting their business.

Now, we've talked a little bit about that and the fact that there is 69% of the market share for them. However, we know numbers can vary depending on how you read them and what's out there.

M. Dingwall: Je ne sais pas, monsieur le président, si nous voulons transformer nos bureaux de postes en églises.

M. Lavigne: Non, pas en églises, mais. . . Si vous voulez faire réparer votre voiture, vous n'allez pas à l'église.

Le président: Je vous le dis, beaucoup d'employés de la Société des postes vont devoir. . .

M. Lavigne: Monsieur le ministre, quand vous voulez faire réparer votre voiture, vous n'allez pas à l'église.

Le président: C'est exact.

M. Lavigne: Pour votre courrier, vous allez au bureau de poste.

Le président: Je comprends ce que vous dites. Je blaguais.

Il ne vous reste que 30 secondes. Je vais laisser le Bloc poser une question, puis je vais accorder trois minutes à M^{me} Chamberlain et une question au Parti réformiste. S'il nous reste une minute, je laisserai M^{me} Brushett poser une question, une seule question.

Mrs. Guay: My question is addressed to Mr. Clermont, because I think it is a little technical. I would like you to give us some information about Mediapost, particularly about the working conditions and the salaries. There are a lot of complaints. These people say that they are underpaid and also that they work very hard and that there even are children who do this kind of work.

I would like you to give us some information on that.

Mr. Clermont: I don't think there are children involved. If some children do that kind of work, it doesn't jibe with the conditions we set with the contractors who hire the staff to do the work.

I believe that the work is hard, but no harder than delivering newspapers, and that is work that is often done by children, very early in the morning. The work you're talking about is done by day and it is no harder than delivering newspapers.

As far as salaries are concerned, it is a relative matter. We pay, and our contractors pay salaries that compare with those of Publisac or other businesses of that kind.

Mrs. Guay: Are those people unionized?

Mr. Clermont: They are, but their working conditions and salaries are not set by a collective bargaining.

The Chairman: Thank you.

Mme Chamberlain: Monsieur le ministre, ma question s'adresse à vous. J'ai rencontré aujourd'hui des représentants de la Canadian Courier Association. Ils sont présents dans la salle, et je tiens vraiment à ce que ma question figure au procès-verbal. Je sais qu'ils vous ont aussi rencontré. L'Association est d'avis que la Société canadienne des postes nuit aux activités de ses membres.

Nous en avons parlé un peu, et je sais que l'Association détient 69 p. 100 du marché. Néanmoins, je sais qu'on peut interpréter des statistiques de bien des façons et que tout dépend de la situation.

[Text]

I wonder if you could comment about the feeling that Canada Post is hurting their business. Also, can you tell me when you may respond regarding the meeting you had with them? There is some concern as to when they will get a formal response from you.

Mr. Dingwall: I met with them, and I think we had a fairly frank discussion.

I want to take just a minute to explain. The Bureau of Competition Policy is not a board that looks at things in a very haphazard way. When they take on an issue, they do a very substantive job.

When Purolator was acquired by the Canada Post Corporation—I remember it quite vividly; we were in opposition at the time—we looked at it, and of course the competition bureau, which is a quasi-judicial body, did an investigation. Their investigation was quite thorough. We found that test of the quasi-judicial body was sufficient for us in opposition, and it's certainly sufficient for us in government.

We're going to continue our dialogue with the Canadian Courier Association, and we'll be able to respond to some of their concerns fairly shortly. But I don't want to raise false hopes that I'm going to come in and undo a deal. If they got that impression from my deliberations and discussions with them, they're mistaken.

There is a fair chunk of the market out there. They're operating in that market. Some of them are quite successful, and I would think they'll continue to be successful. But I don't want to give the impression to committee members, Mr. Chairman, that I'm going to undo that deal, because the answer is no, I'm not going to undo the deal.

Mrs. Chamberlain: In regard to the second part, when you might respond to them, do you have any sense of that, Mr. Minister?

Mr. Dingwall: Soon.

The Chairman: Mr. Minister, if I could just ask a supplementary on that, can you at least guarantee the Courier Association that Purolator is not using its parent—that is, Canada Post—in any fashion to its own advantage; that is, to Purolator's advantage? Are there, for example, any cross-subsidies of any kind? I think the Courier Association can live with the ownership provided that there isn't unfair competition in any shape or manner.

Mr. Dingwall: That's the issue we're looking at now. They gave us some information to that effect. We're examining that information. I'm sorry I can't be more precise than that, but you don't look at these things and snap your fingers and make decisions, particularly when a quasi-judicial body has reviewed it quite thoroughly. Who am I to go in and say this quasi-judicial body are wrong, incorrect, their analysis was wrong, etc.?

[Translation]

Je me demande si vous pourriez me dire ce que vous pensez de l'allégation de l'Association, à savoir que la Société canadienne des postes nuit à ses activités. Je voudrais aussi que vous me disiez quand vous allez lui répondre, à la suite de la rencontre que vous avez eue avec ses représentants? Ils se demandent quand ils recevront votre réponse officielle.

M. Dingwall: Je les ai rencontrés, et je pense que nous avons eu une discussion passablement franche.

Je vais prendre quelques instants pour vous expliquer la situation. Le Bureau de la politique de concurrence n'étudie pas les dossiers qu'on lui soumet au petit bonheur. Sa démarche est toujours très sérieuse.

Quand la Société canadienne des postes a fait l'acquisition de Purolator—je me rappelle très bien, nous étions dans l'opposition à l'époque—nous avons étudié la question, et, bien entendu, le Bureau, qui est un organisme quasi judiciaire, a fait enquête. L'enquête a été très approfondie. L'opposition a jugé que l'évaluation de cet organisme quasi judiciaire était suffisante, et elle l'est assurément pour le parti ministériel.

Nous allons poursuivre notre dialogue avec la Canadian Courier Association, nous pourrions répondre à certaines de ces préoccupations avant longtemps. Je ne voudrais toutefois pas susciter des attentes injustifiées en donnant l'impression que je vais annuler l'achat. Si les représentants de l'Association ont eu cette impression quand je les ai rencontrés et que j'ai discuté avec eux, ils se trompent.

Nous parlons d'un assez gros marché. C'est dans ce marché qu'ils fonctionnent. Certains des membres de l'association ont beaucoup de succès, et je tendrais à penser qu'ils continueront à en avoir. Toutefois, je ne veux pas donner l'impression aux membres du comité, monsieur le président, que je vais annuler l'achat, parce qu'il est clair que je ne l'annulerai pas.

Mme Chamberlain: En ce qui concerne la deuxième partie de ma question, avez-vous une idée du moment où vous allez leur répondre, monsieur le ministre?

M. Dingwall: Bientôt.

Le président: Monsieur le ministre, si je puis me permettre d'ajouter juste une question supplémentaire, pourriez-vous au moins garantir à l'Association que Purolator ne va pas se servir de sa compagnie-mère—la Société canadienne des postes—d'une façon quelconque dans son propre intérêt, celui de Purolator? Y a-t-il un financement entre les deux entreprises? Je pense que l'Association peut s'accommoder du changement de propriété, à condition qu'il n'en résulte aucune concurrence déloyale.

• 1720

M. Dingwall: C'est sur cette question que nous nous penchons maintenant. Des représentants de l'Association nous ont donné des renseignements à ce sujet. Nous étudions l'information qu'ils nous ont communiquée. Je regrette de ne pas pouvoir vous donner de réponse plus précise, mais, dans une situation comme celle-là, il n'y a pas de décision instantanée, surtout quand un organisme quasi judiciaire a fait une étude très approfondie de la question. Qui suis-je pour aller dire que cet organisme quasi judiciaire s'est trompée, qu'il a fait une erreur, que son analyse n'était pas fondée, etc?

[Texte]

[Traduction]

We are looking at some of the information that has been provided to it. My senior policy adviser, in cooperation with officials of Canada Post Corporation, will look at that. But again, I'm going to come back to the point. This is a quasi-judicial body that made a thorough examination and investigation of the case, and it would be very unlikely for me to undo a deal that has been done.

The Chairman: One question for the Reform Party.

Mrs. Brown: You have euphemistically framed in your remarks, Mr. Minister, the forging of business partnerships, and I'm going to address the issue of Purolator and Canada Post as well.

Canada Post is a public monopoly much like broadcasting and telecommunications—CBC, etc. Now, these institutions are subject to specific regulation because they do have a protected market position.

Can the minister explain why Canada Post is exempt from regulation as a first-class mail carrier? What we are addressing here is accountability with an unusual financial environment, and with all due respect to the thorough investigation by the quasi-judicial body, this does include a business environment, a financial environment, of a monopoly on first-class mail delivery coupled with a private sector parcel business, and no regulation for Canada Post within that environment. I find that really quite irregular.

Would you care to comment, please?

Mr. Dingwall: Parliament has been seized with the exclusive right of Canada Post to deliver the mail. The crown corporation was incorporated by the federal statute, which all political parties at the time supported, that the department of Canada Post would have that exclusive right.

The corporation came into existence in the early 1980s. The debate raged on again and members in Parliament at that time agreed that Canada Post would have the exclusive right in terms of mail, which is an issue, I suggest, that is carried out in many jurisdictions throughout the world in terms of its exclusivity.

The issue in 1994 and beyond is that we have a situation now where a lot of people are starting to move away from the traditional hard-copy letter and into the electronic information age, and Canada Post is competing with them quite vigorously. In fact, many of them are well ahead of Canada Post in terms of the electronic age.

Mrs. Brown: I really appreciate that. Could you address the issue of regulation, Mr. Minister? That was my question.

Mr. Dingwall: Canada Post is regulated by a federal statute. We have to comply with the laws as any other crown corporation has to. We have to comply with labour laws. We have to comply with a host of other things.

Nous étudions des renseignements qui ont été communiqués au Bureau. Mon conseiller principal en politiques l'analysera de concert avec les dirigeants de la Société canadienne des postes. Je tiens toutefois à répéter que c'est un organisme quasi judiciaire qui a rendu une décision après une enquête approfondie sur la question, et il est très peu probable que j'annule l'entente qui en a résulté.

Le président: Une question pour le Parti réformiste.

Mme Brown: Monsieur le ministre, dans votre exposé, vous avez utilisé des euphémismes pour parler d'alliances stratégiques, et je vais pour ma part parler aussi de l'alliance entre Purolator et la Société canadienne des postes.

La Société est un monopole d'État qui ressemble beaucoup à ceux du secteur de la radiodiffusion et des télécommunications, notamment comme la Société Radio-Canada. Ces institutions-là font l'objet d'une réglementation particulière en raison de la protection de leur marché.

Le ministre peut-il expliquer pourquoi la Société canadienne des postes n'est soumise à aucune réglementation en tant qu'entreprise de livraison du courrier de première classe? Nous parlons ici de responsabilité dans un contexte financier inhabituel, et, avec tout le respect que je dois à cet organisme quasi judiciaire et à l'enquête approfondie qu'il a menée, il s'agit en l'occurrence d'un environnement commercial et financier et d'un monopole de la livraison du courrier de première classe combiné avec une entreprise de livraison de colis du secteur privé, et la Société canadienne des postes n'est assujettie à aucune réglementation dans cet environnement. À mon avis, c'est vraiment bizarre.

Pourriez-vous me dire ce que vous en pensez, s'il vous plaît?

M. Dingwall: Le Parlement a été saisi du droit exclusif de la Société canadienne des postes de livrer le courrier. La société d'État a été constituée par une loi fédérale à laquelle tous les partis politiques représentés à la Chambre ont souscrit, et cette loi dispose que le ministère des Postes est investi de ce droit exclusif.

La société d'État a été créée au début des années quatre-vingt. À ce moment-là, le débat a fait rage, une fois de plus, et les députés qui siégeaient alors à la Chambre sont convenus que la Société canadienne des postes aurait le droit exclusif de livrer le courrier, ce qui n'a rien d'exceptionnel pour de nombreux pays du monde.

La question que nous devons trancher en 1994 et dans les années à venir est la suivante: bien des gens délaissent le mode de communication traditionnel par lettres sur support papier en faveur des moyens d'information électroniques, et la Société canadienne des postes livre une concurrence énergique aux entreprises qui oeuvrent dans ce secteur. Beaucoup d'entre elles ont une forte avance sur la Société à cet égard.

Mme Brown: Je le sais bien. Pourriez-vous répondre à la question que je vous ai posée sur la réglementation, monsieur le ministre? C'était ma question.

M. Dingwall: La Société canadienne des postes est réglementée par une loi fédérale. Elle doit respecter la loi au même titre que n'importe quelle autre société d'État. Elle doit respecter le code du travail ainsi que toutes sortes d'autres exigences.

[Text]

[Translation]

Mrs. Brushett: In this report that was handed out, we've been advised there are some 200 connections throughout the world with Canada Post and particularly with TNT in Australia. My question is, what's the motivating factor for our becoming such an international corporation?

Mme Brushett: Dans le rapport qu'on nous a distribué, il est écrit que la Société canadienne des postes a des relations avec quelque 200 administrations postales du monde, et plus particulièrement avec TNT, en Australie. Pourriez-vous me dire quel motif nous a poussés à faire de la Société une entreprise multinationale comme celle-là?

Mr. Dingwall: I think this is one of the many positive aspects about Canada Post in terms of its international thrust. I really wish to underline the real necessity of members having the opportunity to visit the national control centre. This is a tremendous marketing tool for Canada Post in order to display to potential companies, international corporations, that they have a particular ability in terms of servicing and delivering their particular product. I think if we can export that technology and our know-how as a Canadian crown corporation, that's certainly in Canada's long-term interest.

M. Dingwall: Je pense que c'est l'un des aspects les plus positifs des activités internationales de la Société canadienne des postes. Je tiens vraiment à souligner qu'il est essentiel que vous profitiez de cette occasion d'aller visiter le Centre national de contrôle. C'est un outil de marketing remarquable grâce auquel la Société peut démontrer aux entreprises et sociétés internationales avec qui elle pourrait conclure des marchés qu'elle a un savoir-faire sans pareil dans ce domaine. Je pense que les intérêts à long terme du Canada seront certainement bien servis si nous pouvons exporter cette technologie et la compétence de notre société d'État.

In point of fact, I think there are no less than 14 countries where Canada Post is actually doing work in terms of the international market. Some of those are joint ventures.

En fait, la Société canadienne des postes mène des activités internationales en collaboration avec au moins 14 pays. Dans certains cas, il s'agit de coentreprises.

• 1725

Finally, we are doing a thing called a UBI project in terms of the electronic mail—we're doing that with Hydro-Québec; we're doing that with Hearst Corporation out of New York; there are Canada Post and a number of other corporations in the province of Quebec—in order to try to lead in terms of the new technology that is taking place, which would give us, as Canadians, a leg up on some of our competitors internationally.

Enfin, nous sommes en train de réaliser un projet UBI dans le domaine du courrier électronique, de concert avec Hydro-Québec, la Hearst Corporation de New York, ainsi que plusieurs autres sociétés de la province de Québec, afin d'être le fer de lance de nouvelles technologies qui se développent, pour que les Canadiens dament le pion à certains de leurs rivaux sur le plan international.

Mr. Duhamel: First, I have visited the national control centre and I would encourage my colleagues to do so. It was a really very impressive and worthwhile exercise.

M. Duhamel: Premièrement, je dois dire que j'ai visité ce merveilleux centre de contrôle national et que j'encourage mes collègues à en faire autant. L'expérience est vraiment impressionnante et utile.

Second, I'm one of those 200,000 Canadians who have made complaints and received them, and I really appreciated the fact that Canada Post has followed up, for example, the area of providing services in both English and French, particularly in my riding. I appreciated the quick response, and I hope that will continue.

Deuxièmement, je suis l'un des 200 000 Canadiens et Canadiennes qui se sont plaints de la Société des postes ou qui ont reçu des plaintes à son sujet, et j'ai vraiment apprécié le fait que la Société a donné suite aux plaintes, par exemple en fournissant des services en anglais et en français, particulièrement dans ma circonscription. J'ai apprécié la rapidité de sa réaction, et j'espère qu'elle tiendra.

The Chairman: Mr. Minister, we haven't said anything about junk mail, about which, as an MP, I get many complaints. I know you're frustrated and I understand from postal officials that you're wrestling with the issue and trying to find some satisfactory solution, but it goes on and on. You talk about waste—

Le président: Monsieur le ministre, nous n'avons rien dit au sujet de la publicité importune, source de bien des plaintes que je reçois en ma qualité de député. Je sais que cette situation est frustrante pour vous, et les dirigeants de la Société m'ont dit que vous êtes conscient du problème et que vous essayez de le résoudre de façon satisfaisante, mais il dure et perdure. Vous parlez de gaspillage...

Mr. Dingwall: Perhaps I'll have Mr. Clermont speak briefly to that. I'd like to wrap up if I could, because I have to be with Mr. Speaker at 5:30 p.m.

M. Dingwall: Peut-être devrais-je laisser M. Clermont vous répondre brièvement. Je devrai partir bientôt si vous me le permettez, car je dois rencontrer le Président de la Chambre à 17h30.

Mr. Clermont: Mr. Chairman, as you've said, we are wrestling with the issue. It is not as simple as it sounds.

M. Clermont: Monsieur le président, comme vous l'avez dit, nous sommes conscients du problème. Il n'est pas aussi simple qu'on pourrait le croire.

The first thing I'd like the committee to realize is that we are not even 30% of that market, so the big distributors are the newspapers and other private distributors. They don't have a choice; they are purely in that business.

Tout d'abord, j'aimerais que le comité sache que nous n'avons même pas 30 p. 100 du marché, car les gros distributeurs sont les journaux et d'autres entreprises de distribution. Ils n'ont pas le choix; c'est tout simplement leur domaine d'activité.

[Texte]

What we call advertising mail, which is a product we have, includes the flyer that you receive and that a lot of people don't like, but it also includes parliamentary mail, which is mailed under that product. It's charitable institutions; it's all these things of which we cannot be a censor. That's what we're struggling with. We don't want to become censors of mail; it's not our role. Yet when we're asked not to deliver junk mail—and it's not junk mail, it's advertising mail, and a lot of people like it and want it—we cannot say this is acceptable but that is not, whereas the private distributor can of course do this.

The Chairman: Mr. Minister, you have the last comment.

Mr. Dingwall: Just to reiterate what Mr. Clermont has said in relation to the whole issue of junk mail, we are wrestling with that issue and we'll continue to work on it.

Finally, Mr. Chairman, I thank you and the committee members. This is the third time I've been at the operations committee, and I hope we can provide the kinds of information that members will need. If they have difficulties, if they wish to speak to me directly, we'll try to expedite this.

The Chairman: Thank you for your indulgence.

Mr. Epp: The question is, can we get a copy of your accounting that breaks down how much revenue you get from first-class mail, second-class, all this other stuff, and where you actually spend your money? Can we get that in detail?

Mr. Clermont: No, we have not generally made that available.

Mr. Epp: But is it available? Can we get it under access to information or something?

Mr. Dingwall: We'll take it under advisement.

Mr. Epp: It's a competing corporation.

The Chairman: They've heard your question, Mr. Epp.

This meeting stands adjourned.

[Traduction]

Les envois publicitaires—c'est un de nos produits—comprennent les prospectus que vous recevez et que bien des gens n'aiment pas, mais aussi du courrier parlementaire, qui fait partie de la même catégorie de produits pour nous. Ils comprennent également le courrier des oeuvres de charité, bref, tous les types de courrier que nous ne pouvons pas censurer. C'est ce qui nous cause des difficultés. Nous ne voulons pas censurer le courrier, car ce n'est pas notre rôle. Pourtant, quand on nous demande de ne pas livrer de publicité importune—et ce n'est pas de la publicité importune, c'est tout simplement de la publicité, que bien des gens veulent recevoir et qu'ils aiment recevoir—nous ne pouvons pas dire que tel type de publicité est acceptable et que tel autre ne l'est pas, alors que les distributeurs privés peuvent faire cette distinction, bien entendu.

Le président: Monsieur le ministre, vous avez la parole pour conclure.

M. Dingwall: Je voudrais juste répéter ce que M. Clermont a dit au sujet de toute la question de la publicité importune. Nous sommes conscients du problème et nous allons continuer à chercher à le résoudre.

Enfin, monsieur le président, je tiens à vous remercier, vous et les membres du comité. C'est la troisième fois que je compare devant le comité des opérations gouvernementales, et j'espère que nous pourrions fournir aux membres le genre de renseignements dont ils ont besoin. S'ils ont des difficultés et s'ils voudraient m'en parler directement, nous allons essayer d'accélérer le processus.

Le président: Je vous remercie de votre indulgence.

M. Epp: Je voudrais savoir si nous pouvons avoir vos états financiers comportant une ventilation des recettes que vous tirez du courrier de première classe, de deuxième classe, et ainsi de suite, avec des précisions sur les postes de dépense? Pouvons-nous avoir ces états financiers détaillés?

M. Clermont: Non, ils ne sont généralement pas communiqués.

M. Epp: Existent-ils? Pouvons-nous les obtenir en vertu de la Loi sur l'accès à l'information, par exemple?

M. Dingwall: Nous y réfléchirons.

M. Epp: C'est une entreprise concurrentielle.

Le président: Ils ont compris votre question, monsieur Epp.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From Canada Mortgage and Housing Corporation:

E.A. (Gene) Flichel, President.

From Canada Post Corporation:

Georges C. Clermont, President and Chief Executive Officer.

TÉMOINS

De la Société canadienne d'hypothèques et de logement:

E.A. (Gene) Flichel, président.

De la Société canadienne des postes:

Georges C. Clermont, président-directeur général.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 9

Wednesday, May 11, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 9

Le mercredi 11 mai 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the mandate management and operation of the Renewal in the Public Service of Canada

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude du mandat, de l'administration et du fonctionnement du renouveau de la fonction publique

APPEARING:

The Honourable Marcel Massé,
President of the Queen's Privy Council for Canada,
Minister of Intergovernmental Affairs and
Minister responsible for Public Service Renewal

COMPARAÎT:

L'honorable Marcel Massé,
Président du Conseil privé de la Reine pour le Canada,
Ministre des Affaires intergouvernementales et
Ministre chargé du Renouveau de la fonction publique



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Associate Members

Gerard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Membres associés

Gerard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada, Ottawa,
Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ottawa,
Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MAY 11, 1994
(11)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:31 o'clock p.m. this day, in Room 208, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Jan Brown, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard and Raymond Lavigne.

Acting Members present: René Laurin for Michel Daviault; John English for Ian Murray.

Associate Member present: Gerard Asselin.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Appearing: The Honourable Marcel Massé, President of the Queen's Privy Council for Canada Minister of Intergovernmental Affairs and Minister responsible for Public Service Renewal.

In accordance with Standing Order 108(2), the Committee proceeded to the consideration of its mandate to study matters relating to the mandate management and operation of the Renewal of the Public Service of Canada.

The Minister made a statement and answered questions.

At 4:47 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 11 MAI 1994
(11)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 31, dans la salle 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Jan Brown, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard et Raymond Lavigne.

Membres suppléants présents: René Laurin pour Michel Daviault; John English pour Ian Murray.

Membre associé présent: Gerard Asselin.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Comparaît: L'hon. Marcel Massé, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité entreprend d'étudier le mandat, l'administration et le fonctionnement du Renouveau de la fonction publique du Canada.

Le ministre fait une déclaration et répond aux questions.

À 16 h 47, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, May 11, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 11 mai 1994

• 1531

The Chairman: Colleagues, we'll begin this meeting. The first thing I want to do is welcome our distinguished witness, *monsieur* Massé. It's nice to see your handsome *visage*. I think you've become slimmer since the last time you were here. I wish I could say the same thing.

Hon. Marcel Massé (President of the Queen's Privy Council for Canada, Minister of Intergovernmental Affairs, and Minister responsible for Public Service Renewal): Hospital food will do that.

The Chairman: I was hoping you were going to say that. I don't want to injure myself or become ill.

Thank you for coming. I understand from your staff you have a plane to catch, so we will make a commitment to keep you here no later than 4:45 p.m. or 4:50 p.m. at the absolute latest.

Mr. Massé: Unfortunately, it's not a Challenger, so I have to be there on time.

The Chairman: That's the vicissitude of public life.

I understand you would like to make a few comments. We certainly appreciate that. I know you'll be touching on duplication of services and programs as one of your items. Perhaps you can take a couple of minutes to expand on that and also to introduce your sidekick.

Mr. Massé: With great pleasure, I would like to introduce my new deputy minister, Ron Bilodeau. I worked with him in PCO before, so we've known each other for quite a while. Russ Robinson is specifically in charge of overlap and duplication, and acted as my deputy minister for a number of months; Ron Jackson is in charge of senior personnel; Jim Mitchell, machinery of government; and Jean Lapierre is

mon attaché de presse.

Monsieur le président, la première responsabilité que j'ai assumée en venant au gouvernement a été celle d'essayer de réduire les chevauchements entre le niveau provincial et le niveau fédéral. Ceci à la suite de la rencontre des premiers ministres, le 21 décembre, lorsque ceux-ci se sont entendus pour essayer d'améliorer l'efficacité de la fédération.

Les chevauchements sont évidemment un problème qui existe toujours dans une fédération parce qu'il est inévitable qu'il y ait non seulement des pouvoirs exclusifs, mais dans une société moderne et complexe, qu'il y ait également des juridictions partagées. Notre but est de réduire les chevauchements et nous avons mis en place, dans toute une série de domaines, des groupes de travail qui étudient la possibilité de transférer des responsabilités, soit du niveau fédéral au niveau provincial, soit du niveau provincial au niveau fédéral.

Certains de ces domaines sont par exemple l'environnement, l'inspection de la nourriture, les valeurs mobilières, l'administration de la justice, etc. Il y a toute une série de domaines dans lesquels nous avons commencé à

Le président: Chers collègues, la séance est ouverte. Je tiens tout d'abord à souhaiter la bienvenue à notre éminent témoin, M. Massé. Je suis heureux de vous voir. Je pense que vous avez perdu du poids depuis la dernière fois que vous avez comparu devant le comité. J'aimerais pouvoir dire la même chose.

L'honorable Marcel Massé (président du Conseil Privé de la Reine pour le Canada, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouveau de la fonction publique): La nourriture qu'on vous sert à l'hôpital a toujours cet effet-là.

Le président: J'espérais que vous diriez cela. Je ne veux ni me blesser ni tomber malade.

Merci de votre présence. Les membres de votre personnel m'ont dit que vous aviez un avion à prendre, et c'est pourquoi nous nous engageons à vous laisser partir au plus tard à 16h45 ou 16h50.

M. Massé: Malheureusement, je ne voyage pas en Challenger et je dois donc arriver à l'heure.

Le président: Ce sont les vicissitudes de la vie publique.

Sauf erreur, vous comptez faire quelques observations, ce dont nous vous savons gré. Je sais que vous aborderez entre autres la question du double emploi dans les services et programmes du gouvernement. Vous pourriez peut-être, pendant quelques instants, nous en dire plus sur ce point et nous présenter votre collaborateur.

M. Massé: Volontiers. J'aimerais vous présenter mon nouveau sous-ministre, Ron Bilodeau. J'ai déjà travaillé avec lui au BCP, et nous nous connaissons donc depuis déjà un certain temps. Russ Robinson, pour sa part, est chargé de l'étude sur les chevauchements et le double emploi, et il a été mon sous-ministre pendant un certain nombre de mois. Ron Jackson est responsable du personnel supérieur; Jim Mitchell, des rôles du gouvernement, et Jean Lapierre est

my press attaché.

Mr. Chair, my first responsibility when I joined the government was to try and reduce overlap between provincial and federal governments. That decision followed the Premiers' meeting held on December 21, where the latter agreed to try and improve the efficiency of the federation.

Overlap is obviously a continuous problem in a federation because there are inevitably not only exclusive powers but in a modern and complex society there are also some shared jurisdictions. Our objective is to reduce overlap and we have appointed in a whole range of areas working groups that are considering a potential responsibility transfer, either from the federal to the provincial level or the other way around.

Among those areas are environment, food inspection, securities, justice administration, etc. There is a whole range of areas in which we have begun our work and have had some exchanges with the provinces. We have already obtained a series

[Texte]

[Traduction]

travailler et dans lesquels nous avons eu des échanges avec les provinces. Nous avons déjà obtenu une série de résultats dans des domaines comme celui de l'environnement, par exemple. Cette semaine, la ministre de l'Environnement, madame Sheila Copps et le ministre du Québec, M. Paradis, ont signé une entente pour établir un guichet unique dans le domaine des pâtes et papiers, et dans le domaine des inspections.

• 1535

Another area of my responsibilities has to do with the review of government programs. Of course, federal government renewal is a very wide subject and is being done through a number of actions in the federal government. These actions include the very large reviews, like the income security review that is being carried out by Minister Axworthy, as well as the defence review, the science and technology review, the external affairs review, the international aid review, and so on. They all look at a program or series of programs in the federal government and try to determine how we can make them more efficient and less costly over the long term.

The program review I'm in charge of that was announced in the budget looks at all the other programs and tries to establish where the responsibilities of the federal government are and tries to restrict our action to those fields where the federal government has priority requirements.

This will involve, over this year and future years, a re-examination of all federal programs that are not covered by the ongoing reviews, such as the income security review.

There are all kinds of boards, advisory groups, agencies, and so on that are also part of the federal government. There are almost 300. We have already started an agency review with the objective of making them more efficient, if possible, by reducing them, reducing their staff and reviewing salaries so we can give priority services at lower cost and increase the efficiency of these reviews.

We have already had some results there. For instance, the citizenship courts have been abolished and a number of positions there for judges will also disappear. I received a news release today that indicates the Canadian Saltfish Corporation will be shut down. This one will simply disappear. That's one more result of the agency review.

The agency review should produce results in the short term, meaning over the next three to six months. In this period of time we hope to have reduced the number of agencies, reduced the number of people in these agencies, and increased their efficiency.

Monsieur le président, c'est à peu près tout ce que je veux dire dans mon introduction. Ce sont les domaines concrets et pratiques pour lesquels jusqu'ici, et je n'ose pas dire «mon ministère», parce que j'ai un drôle de ministère, mais plutôt ceux qui travaillent avec moi et moi-même avons essayé de mettre en place les programmes nécessaires pour réexaminer les activités du gouvernement fédéral et pour les rendre plus efficaces.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister.

of results in a few areas such as environment, for instance. This week, the Minister of Environment, Mrs. Sheila Copps, and her Quebec counterpart, Mr. Paradis, have signed an agreement regarding a single window approach in the area of pulp and paper as well as inspections.

Je suis également chargé de l'examen des programmes gouvernementaux. Il est évident que le renouveau de la fonction publique est un sujet très vaste qui englobe un certain nombre d'initiatives au gouvernement fédéral. Parmi celles-ci, mentionnons des études de grande envergure, comme celles sur la sécurité sociale entreprise par le ministre Axworthy, ainsi que les examens portant sur la politique de défense, les sciences et la technologie, les affaires étrangères, l'aide internationale, etc. Toutes ces études portent sur un programme ou une série de programmes appliqués au gouvernement fédéral et visent à déterminer comment les rendre plus efficaces et moins coûteux à long terme.

L'examen de programme dont je suis responsable et qui a été annoncé dans le budget porte sur tous les autres programmes et vise à déterminer les responsabilités du gouvernement fédéral; en outre, cet examen vise à limiter notre champ d'action aux domaines dans lesquels le gouvernement fédéral a des besoins prioritaires.

Au cours de l'année et dans les années à venir, il faudra procéder à un réexamen de tous les programmes fédéraux non visés par les études en cours, comme celle sur la sécurité du revenu.

Il existe toutes sortes de commissions, de groupes consultatifs, d'organismes et autres entités qui font également partie du gouvernement fédéral. Il y en a environ 300. Nous avons déjà entrepris un examen des organismes dans le but de les rendre plus efficaces, si possible, grâce à des compressions d'effectifs et de budgets, notamment en revoyant l'échelle des traitements, de façon à offrir des services prioritaires à moindres frais et à accroître l'efficacité de ces études.

Nous avons déjà obtenu certains résultats. Par exemple, les cours de citoyenneté ont été supprimées et un certain nombre de postes de juges de la citoyenneté disparaîtront également. J'ai reçu aujourd'hui un communiqué de presse dans lequel il est dit que l'Office canadien du poisson salé va fermer ses portes. Il va tout simplement disparaître. Voilà un résultat de plus de l'examen des organismes gouvernementaux.

Cet examen devrait produire des résultats à court terme, soit au cours des trois à six prochains mois. Au cours de cette période, nous espérons avoir diminué le nombre d'organismes, réduit leurs effectifs et accru leur efficacité.

Mr. Chair, that is, for the most part, all I wanted to say in my opening remarks. Those are the concrete and practical fields in which we have tried, and I do not want to say "my department", because I am in charge of a strange department, but rather those who work with me and myself have tried up to now to implement those programs that are necessary to reexamine federal government's activities and to increase their efficiency.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

[Text]

Madam Guay, I understand you have a commitment in a few minutes. Do you or Mr. Laurin have eight minutes? Around here we stick to times quite religiously. I've always suggested to keep the questions as short as possible, and even the answers as short as possible.

M. Laurin (Joliette): Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, il y a déjà six mois que vous êtes titulaire du dossier concernant le renouveau de la Fonction publique et j'attends toujours un premier geste concret à ce sujet. Les gouvernements précédents ont longtemps parlé de «Fonction publique 2000»; on a mentionné le mot de «renouveau», mais depuis six mois, on attend que le renouveau arrive et j'attends toujours les gestes concrets. Qu'est-ce que vous pouvez nous dire là-dessus?

M. Massé: Monsieur le président, c'est une question courte mais qui demande une réponse un peu plus longue.

Le renouveau de la Fonction publique, ça désigne, malheureusement, seulement une petite partie du renouveau dans lequel notre gouvernement s'est engagé.

[Translation]

Madame Guay, je sais que vous avez un engagement dans quelques instants. M. Laurin ou vous-même avez-vous huit minutes devant vous? Je vous rappelle que nous sommes très stricts sur le temps dans notre comité. J'ai toujours dit qu'il fallait que les questions soient aussi brèves que possible, et les réponses aussi.

Mr. Laurin (Joliette): Thank you, Mr. Chair.

Mr. Minister, six months have already gone by since you have been charged with the issue of the Public Service renewal and I am still waiting for some real action in this regard. Previous governments have referred for a long time to "Public Service 2000"; the word "renewal" has been mentioned but for the last six months we are waiting for that renewal to take place and I am still waiting for some concrete action. I would like to have your comment on that point.

Mr. Massé: Mr. Chair, this is a short question that requires a lengthy answer.

Public service renewal only means, unfortunately, a small part of the renewal approach taken by the present government.

• 1540

Le renouveau de la Fonction publique dans «Fonction publique 2000», c'est non seulement une nouvelle formation des fonctionnaires pour qu'ils acquièrent, par exemple, la connaissance des nouvelles technologies, mais c'est aussi la décentralisation du pouvoir de décision, des niveaux les plus élevés vers les niveaux moyens ou plus bas, niveaux qui sont plus proches des clients. C'est également l'introduction d'un certain nombre de principes, pour que les programmes soient plus centrés sur les services au public et sur les clients.

Ce sont là des réformes de la Fonction publique qui doivent suivre les réformes de base, c'est-à-dire, les décisions du gouvernement fédéral sur les activités qui doivent se poursuivre. Et c'est la raison pour laquelle jusqu'ici—quoiqu'on ait continué à faire du renouveau de la Fonction publique en termes d'entraînement et de formation des fonctionnaires—le groupe CCMD a continué à faire ça. On continue à publier, par exemple, des rapports sur la façon dont les nouvelles technologies vont être mises en place. Le rapport MacDonald par exemple, porte sur l'emploi des nouvelles technologies d'information dans les services à rendre au public.

Nous avons mis en place, en tant que gouvernement, les centres d'affaires du Canada. Vous savez qu'il y a un programme qui existe actuellement pour créer des centres d'affaires, au moins dans une grande ville par province, partout au Canada. L'un de ces centres existe déjà à Halifax et des fonctionnaires fédéraux offrent des services aux gens qui en ont besoin, non seulement les services du gouvernement fédéral, mais également du gouvernement provincial et municipal.

Lorsque vous formez des fonctionnaires pour qu'ils répondent aux questions du public, il est évident que vous brisez les barrières traditionnelles des ministères. Le fonctionnaire chargé de répondre au client est un fonctionnaire qui doit

The renewal of the Public Service in Public Service 2000 is not only a matter of enabling public servants to acquire training in new technologies, for example, but also a decentralizing of decision-making from the higher to the middle and lower levels closer to clients. It is also the introduction of a number of principles aimed at focusing programs on service to the public and clients.

This reform of the Public Service is to take place after a more basic reform, namely the decision by the federal government whether to continue certain activities. That is why, although we have continued to carry out the renewal of the Public Service through training, the CCMD group has continued its activity. Reports are still being published, for example, on the way in which new technologies are to be implemented. The MacDonald report, for instance, deals with the use of new information technologies in providing service to the public.

The government has set up the Canada business centres. You know about the program to create business centres in at least one big city in all Canadian provinces. There is already one such centre in Halifax where federal officials provide services as required, not only services relating to the federal government but also to the provincial and municipal ones.

When public servants are trained to provide information to the public, it is obvious that the traditional departmental barriers are no longer relevant. The official providing information must know not only about the unemployment

[Texte]

[Traduction]

connaître non seulement les programmes d'assurance-chômage, mais également les programmes sociaux, les programmes de garde d'enfants, et d'autres, ainsi que les programmes provinciaux. Et il ne peut donner de réponses complètes que s'il a eu une formation qui va lui permettre d'avoir accès aux renseignements administratifs donnés par un ordinateur.

insurance program but social programs, day care as well as provincial programs. And he can only provide full information if he has been trained to access computerized administrative data.

M. Laurin: Monsieur le ministre, je sais que ma question peut amener une longue réponse mais j'apprécierais que vous fassiez un effort pour raccourcir la réponse, parce que j'ai plusieurs autres questions à vous poser et j'aimerais aussi avoir votre opinion sur les autres aspects.

Mr. Laurin: Mr. Minister, I know that my question may lend itself to a long answer but I would appreciate you making an effort to be more concise because I have several questions left and would like to hear your opinion on other matters.

M. Massé: D'accord.

Mr. Massé: Yes.

La formation continue, la création de centres d'affaires canadiens, et la mise en place de technologies d'information qui vont nous permettre de changer la façon dont les fonctionnaires peuvent répondre aux besoins des clients, font partie des résultats actuels.

Continuous training, the setting up of Canada business centres as well as the implementation of new information technologies to change the way information is provided are all part of the present approach.

M. Laurin: Monsieur le ministre, il a été question dans le passé d'aligner les changements de la Fonction publique sur ceux relatifs au processus de décision du gouvernement, et vous avez parlé de cela il y a un instant.

Mr. Laurin: Mr. Minister, there was some talk about aligning changes in the Public Service to those changes in the government's decision-making process and you did make reference to this.

Comment entendez-vous procéder, concrètement, pour faire cette opération et impliquer le personnel de la Fonction publique dans ce processus de changement?

I'd like to know how you intend to do this in concrete terms and involve public servants in this process of change.

M. Massé: Dans la revue de programmes, ce qui doit être fait d'abord, et que nous sommes d'ailleurs en train de faire, c'est d'établir des critères qui nous permettent de décrire les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral dans un domaine donné, par exemple, dans le domaine des transports. Puis il faut ensuite établir un budget à moyen terme qui permette au ministère de savoir combien il doit dépenser. Et enfin, il faut déterminer les critères qui permettront au ministère de choisir les programmes prioritaires. Une fois qu'ils ont tous ces éléments en main, les ministères se prennent en charge et indiquent au gouvernement comment ils vont dépenser leur argent de façon à remplir les fonctions, les rôles et les responsabilités qui leur ont été confiés.

Mr. Massé: As part of our program review, which must be undertaken first and which we are now in the process of doing, we are setting out the criteria enabling us to describe the federal government's roles and responsibilities in a given area, say, transport. Then a mid-term budget must be established so the department can determine its expenditures. Lastly, criteria must be chosen to enable the department to decide on its priority programs. Once all this is done, the departments will inform the government about how they intend to spend their money in order to carry out the functions, roles and responsibilities entrusted to them.

C'est seulement à l'automne, je pense, que nous serons en mesure de donner aux ministères les directives précises qui leur permettront de faire leur réforme interne. Et c'est à ce moment-là que la coopération avec la Fonction publique à l'intérieur des ministères devient essentielle parce que nous ne voulons pas imposer notre vision sur la façon dont l'argent devrait être dépensé, par exemple, au ministère des Transports. Étant donné les critères généraux que nous vous avons donnés concernant les rôles et les responsabilités, et étant donné le budget qui semble être à votre disposition pour les cinq prochaines années, comment allez-vous réformer vos programmes pour pouvoir offrir des services efficaces de transport en tenant compte des contraintes budgétaires?

I think we will have to wait until the fall before we are in a position to give the departments precise instructions relating to their internal reform. This is when it becomes essential to have cooperation with the Public Service inside the various departments because we certainly do not intend to impose our own point of view on the way money should be spent in the Department of Transport, for example. Taking into account the general criteria we have provided concerning departmental roles and responsibilities, as well as the budget you are likely to have for the next five years, how will you be reforming your programs to provide more efficient transport services in a context of fiscal restraint?

• 1545

M. Laurin: Quand vous parlez de budgets prioritaires, est-ce que vous entendez par là que dans le dernier budget publié en février, il n'y aurait pas les sommes nécessaires pour commencer la réforme?

Mr. Laurin: When you refer to priority budgets, are you saying that in the last budget released in February there were no funds earmarked to undertake the reform?

[Text]

M. Massé: Le dernier budget de 1994 a indiqué quelles seraient les dépenses et revenus du gouvernement de façon à réduire le déficit jusqu'à 3 p. 100 du PNB dans la troisième année. Il va falloir à un certain moment aller plus loin que cela. Le budget de 1995 est celui qui va donner une vision à plus long terme. Le budget de 1995 va donner, sur une plus longue période, non pas les budgets prioritaires, mais l'ordre de grandeur des dépenses et des recettes du gouvernement, évidemment avec un déficit. C'est seulement à ce moment-là qu'on sera en mesure de savoir quelles vont être les dépenses totales et que nous devrons allouer l'argent disponible par fonction gouvernementale.

M. Laurin: Est-ce que cela veut dire qu'il faudra attendre 1995 pour voir des gestes concrets quant au début de l'opération Renouveau de la Fonction publique?

M. Massé: C'est pour cela que j'ai défini Renouveau de la Fonction publique comme étant un terme imparfait parce qu'il ne suffit pas de renouveler la Fonction publique. Ce n'est pas seulement les fonctionnaires qui doivent changer. En fait, pour que nous puissions déterminer le nombre de fonctionnaires dont on a besoin ainsi que leurs qualifications, il faut d'abord avoir déterminé quel genre de services vont être offerts et le nombre de services qui vont être offerts.

Actuellement, nous ne faisons que ce qui peut être fait, c'est à dire les parties du renouveau comme la création de guichets uniques, ou la formation de gestionnaires. La mise en place de nouvelles structures va devoir clairement attendre le budget 1995.

Mr. Epp (Elk Island): Thank you, Mr. Minister, for being here.

If there is one thing that would overwhelmingly save money in the area you're responsible for, what would it be and how would you implement it? I'm talking big bucks now.

Mr. Massé: The governmental deficit is too large for any one item to be sufficient. There is presently a deficit of between \$40 billion and \$45 billion. Transfers to individuals are probably around \$30 billion, but obviously the government would never consider abolishing all transfers to individuals, and if it did it would not be enough.

Transfers to the provinces are probably between \$30 billion and \$40 billion, but once again, even though that would be in the order of magnitude, it is unthinkable for the government to abolish them.

Mr. Epp: It is?

Mr. Massé: Yes. If you formed the government maybe it would be thinkable, but for our government it is unthinkable. The total expenditures for not only the public service, including salaries, benefits, pensions and all that, but also the operating expenditures—pencils, computers and so on—is probably equivalent this year to about \$20 billion. If I remember my figures well, although I'm not supposed to be the expert on this, total salaries are probably a little less than half of that. That means that even if you abolished today all the civil servants with all their salaries and pensions, all the operating budgets, all the pencils and computers, you would barely cut your deficit in half. So you see, with a budget like that you have to look at your

[Translation]

Mr. Massé: The last budget of 1994 indicated what government spendings and revenues would be in order to reduce the deficit down to 3% of GNP during the third year. At some time we will have to do more than that. The 1995 budget will give us a longer-term vision. That budget will indicate, over a longer period, not the priority budgets but the order of magnitude of government spendings and revenues, obviously still with a deficit. Only at that time will we be in a position to have some idea of total expenditures; we will then have to distribute available funds among governmental functions.

Mr. Laurin: Does that mean we will have to wait until 1995 to see any kind of concrete action that will mark the beginning of the Public Service Renewal Program?

Mr. Massé: That is why I said that the Public Service Renewal was not the right term because to renew the Public Service is not good enough. Public servants are not the only one who have to change. In fact, in order to establish how many public servants will be needed as well as their required qualifications, one must first of all decide upon the kind and number of services that will be offered.

At present, we are doing only what can be done, namely those renewal initiatives such as putting in place single windows or training managers. We will obviously have to wait for the 1995 budget before we can establish structures.

M. Epp (Elk Island): Merci, monsieur le ministre, de votre présence.

S'il existait une initiative qui permette d'économiser de l'argent dans votre secteur de responsabilités, quelle serait-elle et comment la mettriez-vous en vigueur? Je parle de sommes importantes.

M. Massé: Le déficit du gouvernement est trop important pour qu'une seule initiative suffise à le combler. Le déficit atteint actuellement entre 40 et 45 milliards de dollars. Les paiements de transfert aux particuliers comptent pour environ 30 milliards, mais de toute évidence, le gouvernement n'envisagera jamais de les abolir totalement, et même s'il le faisait, cela ne suffirait pas.

Les paiements de transfert aux provinces représentent sans doute entre 30 et 40 milliards de dollars, mais là encore, même si ce chiffre est assez proche de celui du déficit, il est impensable que le gouvernement les supprime.

M. Epp: Vraiment?

M. Massé: Oui. Si vous formiez le gouvernement, ce serait peut-être pensable, mais pour le nôtre, c'est impensable. Les dépenses totales ne visent pas uniquement la fonction publique, y compris les traitements, les avantages sociaux, les pensions et tout le reste, mais aussi les dépenses de fonctionnement—crayons, ordinateur et autres—atteignent sans doute cette année environ 20 milliards de dollars. Si ma mémoire des chiffres est bonne, bien que je ne sois pas censé être un spécialiste en la matière, la masse salariale totale est sans doute légèrement inférieure à la moitié de ce montant. Autrement dit, même si l'on supprimait aujourd'hui tous les fonctionnaires, leurs traitements et leurs pensions, tous les budgets de

[Texte] [Traduction]

overall level of expenditures over a number of years in order to be able to deal with it. fonctionnement, tous les crayons et ordinateurs, on réussirait à peine à réduire le déficit de moitié. Comme vous le voyez, dans un budget comme celui-ci, il faut envisager le montant global des dépenses sur un certain nombre d'années si l'on veut résoudre le problème.

• 1550

I will not go into who is responsible for the deficit or how it came to be that level and so on. We are caught with the problem now and it will take us a number of years to deal with it. Peu importe qui est à l'origine du déficit ou comment il a atteint un tel niveau, etc. Nous sommes désormais aux prises avec ce problème et il nous faudra un certain nombre d'années pour le résoudre.

I think we have to deal with all of the aspects. We have to deal with the operational budgets. You will note that in the budget of 1994 they were already cut very considerably. The wage bill itself was frozen. Il nous faut également aborder tous les aspects de la question. Nous devons nous pencher sur les budgets de fonctionnement. Vous remarquerez que dans le budget de 1994, ces derniers ont déjà été considérablement réduits. La masse salariale a été gelée.

If you look at transfers, it was indicated that for the two years in which the major reviews would be done with the provinces that involved federal-provincial transfers, this was not changed from the previous budget; we did not freeze that. But we indicated that after we had let these budgets go up in 1994-95, as had been planned, the 1996 budget for these transfers would be the same level as in 1993. You already have a plan that is included there. Pour ce qui est des paiements de transfert, on a dit que pendant les deux ans au cours desquels s'effectueraient les grandes études de concert avec les provinces bénéficiaires des paiements de transfert du gouvernement fédéral, il n'y aurait aucun changement par rapport au budget précédent et ces montants n'ont pas été gelés. Toutefois, nous avons dit qu'après avoir permis à ces budgets d'augmenter en 1994-1995, comme prévu, ces paiements de transfert seraient maintenus au même niveau qu'en 1993 dans le budget de 1996. Il y a déjà un plan de dépenses qui y est joint.

There is no doubt that in our program review we will look at all these aspects, including of course the cost of all the programs. I cannot tell you if I would prefer to cut transport programs, fisheries programs or forestry programs because that work has not been done yet. Il ne fait aucun doute que dans le cadre de notre examen des programmes, nous tiendrons compte de toutes ces questions, y compris évidemment le coût de tous les programmes. Je ne peux pas vous dire s'il sera souhaitable de sabrer dans les programmes de transport, ou dans ceux des pêches ou des sciences forestières, car nous ne sommes pas encore arrivés là dans le cadre de notre étude.

Mr. Epp: Okay. I have a theory that says if you want to reduce government expenditures, it is true that by just taking one area and cutting it out, for example the civil service—the total cost is 5% of the annual budget—you do not get anywhere. But if you were to cut your costs, say, 5% per year for three years and every other government department did that, lo and behold three years later we would have cut 15% out. It should not be too onerous. Would that be possible in the areas that you are responsible for? M. Epp: Très bien. J'ai une théorie selon laquelle si l'on veut réduire les dépenses gouvernementales... il est un fait qu'en supprimant simplement un secteur, comme la fonction publique—dont le coût total représente 5 p. 100 du budget annuel—on n'obtiendra rien du tout. En revanche, si vous réduisiez vos dépenses, disons, de 5 p. 100 par an pendant trois ans et que tous les autres ministères fédéraux suivaient votre exemple, eh bien, nos dépenses auraient diminué de 15 p. 100 au bout de cette période. Cela ne devrait pas être trop difficile à faire. Ce genre de coupures seraient-elles possibles dans les secteurs qui relèvent de votre compétence?

For example, I read somewhere that the natural staffing attrition rate is around 5% per annum. That would mean reducing, probably transferring, some staff and so on. Would that be possible? I am exploring here. Par exemple, j'ai lu quelque part que le taux d'attrition naturel effectifs est de l'ordre de 5 p. 100 par an. Il faudrait sans doute comprimer les effectifs, et sans doute muter certains employés, etc. Serait-ce possible? J'essaie d'en savoir plus.

Mr. Massé: By the way, we intend to use the attrition rate fully. Clearly that is part of the answer. But there are some fields that you cannot reduce 5% per year. One of these, unfortunately, is payments on the debt. Out of the total expenditure of \$163 billion this year, you probably have \$43 billion that is payments on the debt. M. Massé: Soit dit en passant, nous comptons bien utiliser pleinement le taux d'attrition. Cela fait manifestement partie de la réponse. Toutefois, dans certains domaines, il est impossible de réduire les dépenses de 5 p. 100 par an. C'est malheureusement le cas du service de la dette. Sur l'ensemble des dépenses de 163 milliards cette année, il y a environ 43 milliards qui correspondent au service de la dette.

Mr. Epp: And they go up as the interest rates go up. M. Epp: Et ces paiements augmentent parallèlement aux taux d'intérêt.

Mr. Massé: And so on. You cannot cut that 5%. M. Massé: Bien sûr. Il est impossible de réduire les dépenses de 5 p. 100.

[Text]

You are left with expenditures of about \$120 billion and, by the way, revenues of about \$120 billion. These expenditures are made up of about \$70 billion of transfers both to individuals and to provinces. The other \$50 billion is something like \$20 billion spent on operations and \$30 billion spent on other programs. That is the split, more or less.

There is no doubt that you could cut the operational budget by 5% a year. In fact, this is what we have done. There is no doubt that you could reduce the wage bill 5% a year. Alberta has done that. We have only frozen ours. Even if you did that you would not have affected your transfers, which are \$70 billion out of \$120 billion. In our case we unfortunately have to make reforms. We have to change policies in order to be able to control our budget.

Mr. Epp: In terms of the staffing, a general perception I have is that in many departments of government there are way too many levels of administration. If you have a hierarchical structure, to a degree that is necessary. I know enough about administration to recognize that, but there are many areas, I am sure, where those levels of administration could be squeezed down both this way and this way and again with the transition time, but with the view to making government much more efficient.

Is that being studied? Is there anything concrete going on in that area?

• 1555

Mr. Massé: That is being studied. That is concrete and we have been doing part of that.

Last year, that would be the year before now, when I was still in CIDA we had to cut our executive ranks, which are usually about 10% of total manpower. We had to cut them by 10% in the space of a few months, and we did.

Therefore, you can reduce, and there is probably a place for reduction there. We had to reduce our wage bill and the number of people we employ. Clearly this are part of it.

Over a four-year period, the attrition rate varies, according to the cycle, between 4% and 7% of your workforce. The average is probably around 5%. Technically if you just freeze your manpower and use the attrition rate, you could decrease your workforce over five years by 25%. In reality that is not exactly true, because you have some scientists who are trained in one branch that you cannot retrain for something else.

There is no doubt that it is one of the main instruments we are employing to downsize.

Mr. Epp: Thank you.

The Chairman: *Monsieur Bellemare.*

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci, monsieur le président.

Monsieur Massé, en ce qui concerne votre rôle et celui du président du Conseil du Trésor vis-à-vis de la Fonction publique, quelle est la différence des responsabilités ou du rôle?

[Translation]

Il reste donc des dépenses d'environ 120 milliards de dollars par an et, d'ailleurs, des recettes à peu près équivalentes. Ces dépenses se composent d'environ 70 milliards de paiements de transfert aux particuliers et aux provinces. Quant au reste, il est réparti entre les opérations, 20 milliards de dollars, et les autres programmes, 30 milliards de dollars. C'est plus ou moins ainsi que ces dépenses sont partagées.

Il ne fait aucun doute que l'on pourrait réduire de 5 p. 100 par an le budget de fonctionnement. En fait, c'est ce que nous avons fait. Il est évident que l'on pourrait aussi réduire la masse salariale de 5 p. 100 par an. L'Alberta l'a déjà fait. Nous nous sommes contentés de geler les traitements des fonctionnaires. Même si on le faisait, cela ne changerait rien aux paiements de transfert qui comptent pour 70 milliards sur les 120 milliards de dollars de dépenses. Dans notre cas, il nous faut malheureusement procéder à certaines réformes. Nous devons changer de politiques pour mieux contrôler notre budget.

M. Epp: En ce qui concerne les effectifs, j'ai l'impression en général que dans bon nombre de ministères fédéraux, il existe trop de paliers d'administration. Dans une certaine mesure, il est nécessaire d'avoir une structure hiérarchique. Je connais assez bien l'administration pour en être conscient, mais je suis certain que dans de nombreux domaines, on pourrait effectuer certaines coupures dans les effectifs de gestionnaires, dans le but de rendre le gouvernement beaucoup plus efficace.

Étudie-t-on la question? Prend-on des mesures concrètes dans ce domaine?

M. Massé: La question est à l'étude, et nous prenons des mesures concrètes en ce sens.

L'an dernier, quand j'étais encore à l'ACDI, nous avons dû couper dans la haute direction, qui représente 10 p. 100 environ de l'effectif total. Nous devions effectuer une réduction de 10 p. 100 en l'espace de quelques mois, et nous l'avons fait.

Il est donc possible de réduire l'effectif, et il y a sans doute lieu de couper dans la haute direction. Nous avons dû réduire notre masse salariale et le nombre de nos employés. Manifestement, la décroissance vise aussi la haute direction.

Le taux d'attrition par cycle de quatre ans, varie entre 4 p. 100 et 7 p. 100 de l'effectif. La moyenne se situe sans doute aux alentours de 5 p. 100. En théorie, il suffirait de geler les effectifs pour que les départs naturels permettent de réduire l'effectif de 25 p. 100 sur cinq ans. Dans la pratique, cependant, les choses ne se passent pas toujours ainsi, car certains scientifiques sont formés dans une discipline et ne peuvent pas être recyclés pour faire autre chose.

Il ne fait aucun doute que c'est un des principaux moyens que nous utilisons pour réduire notre effectif.

M. Epp: Je vous remercie.

Le président: *Mr. Bellemare.*

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Massé, as concerns your role and that of the President of Treasury Board with respect to the Public Service, where do your responsibilities end and where do his begin, and vice versa?

[Texte]

[Traduction]

M. Massé: Il y a des chevauchements considérables dans nos rôles. Quand on m'a donné cette responsabilité, lorsque le Cabinet a été formé, il n'y avait pas de ministère pour le renouveau de la Fonction publique, et on m'a dit de voir ce qui se passait dans ce domaine et de déterminer moi-même les troupes dont j'aurais besoin.

Les troupes sont, en majorité, au Conseil du Trésor. Ce sont eux qui s'occupent des technologies de l'information, par exemple, et ce sont eux qui contrôlent la plupart des politiques sur le personnel. J'ai décidé de ne pas créer un groupe parallèle de fonctionnaires pour faire la même chose, mais de former un partenariat avec Art Eggleton, avec lequel on utiliserait les mêmes troupes pour faire le travail du Conseil du Trésor et les questions de renouveau de la Fonction publique.

Par exemple, tout ce qui concerne les unions fait partie de la gestion de la Fonction publique. C'est le président du Conseil du Trésor qui s'en occupe. Toutes les autres questions sur la formation, par exemple, sont considérées comme une responsabilité partagée.

Ce n'est donc pas un chevauchement, parce que je n'ai pas vraiment formé des troupes séparées, mais il y a une responsabilité conjointe dans ce domaine-là. À partir du moment où on aura fait la réforme des programmes, ce sont les troupes du Conseil du Trésor qui vont, pour la plus grande partie, mais pas uniquement car la Fonction publique a aussi un rôle à jouer, avoir la charge de mettre en place les principes de décentralisation, de renouveau de la Fonction publique, le montant de budget qui va être consacré à l'entraînement, etc.

M. Bellemare: Vous parlez souvent du renouveau de la Fonction publique. Cela m'inquiète, parce que je suis le député de la plus grande circonscription de fonctionnaires au Canada qui sont tous inquiets, parce qu'ils se sentent maltraités, qu'ils ont le moral très bas, et que ce sont des professionnels qui commencent à se poser des questions, se demandant ce qui va leur arriver.

Mon inquiétude, c'est que vous allez faire des coupures, d'une part, pour plaire peut-être à un certain secteur du pays, et d'autre part, pour résoudre les problèmes de la dette nationale et du déficit. Mais nous ne sommes pas comme un organisme bénévole qui découvre tout à coup qu'il n'a plus assez d'argent et décide de cesser de fournir des services bénévoles dans tel ou tel domaine.

Le gouvernement est là pour fournir des services. Parmi les services, il y a des services policiers, par exemple. Le gouvernement a-t-il l'intention de supprimer la moitié de la Police montée? Avez-vous l'intention de fermer les Douanes canadiennes?

• 1600

Est-ce que je devrais m'inquiéter lorsque je prends l'avion? Parce que si vous décidez d'abandonner l'inspection-sécurité des avions ou des aéroports, je vais commencer à m'inquiéter.

Est-ce que l'objectif premier du gouvernement est de faire des coupures ou de fournir des services qui sécurisent les gens? Avez-vous l'intention, par exemple, de dire aux manufacturiers de produits pharmaceutiques que, dorénavant, ce sont eux qui vont faire leur propre inspection?

Avez-vous l'intention de dire aux grandes compagnies, comme Canada Packers, que dorénavant, ce sont eux-mêmes qui doivent faire leur propre inspection de viande? On sait ce que cela a donné au Québec dans les années soixante. Cela m'inquiète.

Mr. Massé: There is significant overlap between the two. When I was given this responsibility, at the time the new cabinet was created, there was no existing department for the renewal of the Public Service, and I was told to survey the situation and decide how much staff I would need.

I mostly look to staff at Treasury Board to help me carry out my duties. That is where you find the experts in information technologies, for example, as well as personnel policy development. I decided not to set up a parallel group of public servants to do the same thing, but rather to work in partnership with Art Eggleton, so that we could use the same staff to handle Treasury Board work as well as matters concerning the renewal of the Public Service.

For example, everything to do with unions comes under management of the Public Service. That is a responsibility of the President of the Treasury Board. All other questions relating to training, for instance, are considered a shared responsibility.

Therefore, there is no overlap, because I did not set up a separate team. But there is a shared responsibility in that area. Once program reform is completed, it will be mainly Treasury Board staff, but not only Treasury Board, since the Public Service also has a role to play in that regard, who will be responsible for implementing policies with respect to decentralization and Public Service renewal, deciding how much of the budget will be spent on training, etc..

Mr. Bellemare: You have made many references to Public Service renewal. That is of concern to me, because I represent the riding where you have the greatest concentration of public servants in Canada. These people are all worried, because they feel they are being mistreated. Morale is low, and these are professionals who are beginning to wonder what's going to happen to them.

My concern is that you will be making cuts in order perhaps to placate a certain segment of the population, on the one hand, and to try and solve the national debt and deficit problems on the other. But government cannot be compared to a volunteer organization that, one day, finds itself short of funds and just decides to stop providing volunteer services in a particular area.

Government is there to provide services. Policing is one of the services it provides. Does the government intend to cut one-half of the RCMP? Are you planning to close Canada Customs?

Should I be worried when I step into a plane? Because if you decide to discontinue aircraft or airport safety inspections, I am certainly going to start to worry.

Is the government's main goal to make cuts or to provide services that give people a sense of security? For instance, is it your intention to tell pharmaceutical manufacturers that henceforth, they will be responsible for conducting their own inspections?

Do you intend to tell major companies, like Canada Packers, that henceforth, meat inspection will be their responsibility? We all know the kind of results that yielded in Quebec back in the 60s. I must say it does concern me.

[Text]

M. Massé: La réponse à ces questions, c'est que les services que vous avez mentionnés font, pour la plupart, partie de ce qu'on appelle les services essentiels, c'est-à-dire ceux qui vont être gardés.

M. Bellemare: Vous avez bien dit que vous allez les garder?

M. Massé: Oui, c'est ce que j'ai dit.

D'abord, il ne faut pas avoir trop de craintes, parce que le gouvernement ne va pas couper ses services de moitié, du jour au lendemain.

M. Bellemare: Vous m'inquiétez quand vous dites «du jour au lendemain». Est-ce que vous m'avisez que...

M. Massé: Non, non, non...

M. Bellemare:... cela va être coupé de la moitié?

M. Massé:... au contraire! Ce que je veux dire, c'est que sur une base, et on a parlé d'une base de quatre ans ou cinq ans, sur une période de base de cinq ans, dis-je, il n'y a pas de doute que les dépenses du gouvernement devront augmenter moins vite que les revenus.

Mais, si par exemple, vous gelez vos dépenses, vous aurez alors toujours assez d'argent pour financer une grande partie des services existants, et au bout de cinq ans, vous aurez créé une différence suffisamment grande entre les dépenses et les revenus pour éliminer votre déficit.

Alors, il ne faut pas avoir trop de craintes. On ne parle pas d'un gouvernement qui va tout à coup réduire ses dépenses de façon drastique. On parle d'un gouvernement qui, pendant un certain temps, va avoir un taux de croissance de ses dépenses, qui pourra être positif ou négatif mais qui devra être moindre que le taux de croissance de ses revenus.

Et vis-à-vis des fonctionnaires—24 p. 100 de mes électeurs sont des fonctionnaires, alors je suis également très sensible à ce problème—, la raison pour laquelle on a gardé la directive sur les ajustements des effectifs, ce qu'on appelle le *work adjustment directive*, qui donne une certaine sécurité d'emploi aux fonctionnaires, c'est que justement, on ne voulait pas créer une insécurité trop grande parmi les fonctionnaires et qu'on voulait utiliser le taux d'attrition, dont on a déjà parlé, de façon à permettre, si nécessaire, une réduction des effectifs de la Fonction publique, sans être obligés de mettre des gens dehors.

Alors, il est certain que notre plan maximise la sécurité d'emploi dans la Fonction publique. Par exemple, la raison pour laquelle on a gelé les salaires dans le dernier budget, c'est parce que le budget comportait un gel de la masse salariale. Mais si les salaires moyens augmentent de 2 p. 100 par an, mathématiquement, si la masse salariale est gelée, il faudra réduire le nombre de fonctionnaires de 2 p. 100. Et la seule chose qu'on ait trouvé pour concilier les deux choses au point de vue budgétaire, c'est à dire geler la masse salariale et protéger au maximum la sécurité d'emploi, c'était de geler les salaires.

Alors, vous voyez que dans toutes nos décisions, on essaie de protéger au maximum la sécurité d'emploi dans la Fonction publique.

The Chairman: Thank you. Time flies, Mr. Bellemare, when you're having fun. I think that was about eight minutes right on the nose. You've set yourself a personal record. I hope you can try to repeat it.

[Translation]

Mr. Massé: The answer to those questions is that most of the services you mentioned are part of what we call essential services, in other words services that must be maintained.

Mr. Bellemare: Did you say that they would be maintained?

Mr. Massé: Yes, that's what I said.

First of all, I don't think there's any reason to be overly concerned, because the government does not intend to cut its services by half overnight.

Mr. Bellemare: It worries me when I hear you say "overnight". Are you telling me that...

Mr. Massé: No, no...

Mr. Bellemare:...that services will be cut by half?

Mr. Massé:...no, quite the opposite! What I'm trying to say is that over a basic period of approximately four or five years, government expenditures will have to rise more slowly than income.

For instance, if you decide to freeze expenditures, you will still have enough money to fund the majority of existing services, and at the same time, at the end of the five year period, you will have enough of a differential between expenditures and revenues to eliminate your deficit.

So, there is no need to be too concerned by all of this. This government has no intention of reducing its spending drastically overnight. This government's strategy over a specific period of time involves an expenditure growth rate that could be either positive or negative but that will definitely have to grow more slowly than its revenues.

As far as public servants are concerned—I want you to know that 24% of my constituents are public servants, so I am also very attuned to this problem—the reason why we have maintained the work adjustment directive, which does provide some job security to public servants, is that we didn't want to create too much insecurity among public servants, and we preferred to use the attrition rate, as I mentioned earlier, to reduce the strength of the Public Service without having to lay people off.

So, there is no doubt that our plan provides maximum job security for public servants. For instance, the reason why salaries were frozen after the last budget is that it included a wage freeze. However, if the average salary goes up by 2% per year, a quick calculation will tell you that even if wages are frozen, the number of public servants will have to be reduced by 2% and the only way we have found to, in budgetary terms, reconcile those two goals—in other words, to freeze the total wage bill and at the same time to protect the job security—is to freeze salaries.

So, as you can see, in every decision we make, we are trying to protect the job security of public servants as much as possible.

Le président: Merci. Comme le temps passe vite quand on s'amuse, n'est-ce pas, monsieur Bellemare? Il me semble que cela fait exactement huit minutes. Vous avez établi un nouveau record. J'espère que vous allez pouvoir répéter cet exploit.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Massé, if I can ask you a question, we often hear the term "sustainable development". Perhaps we should talk about sustainable government. I have a question for you having to do with the size of the federal government relative to the size of the economy.

Monsieur Massé, j'aurais une question au sujet de ce qu'on appelle le «développement durable», dont on entend souvent parler aujourd'hui. Peut-être faudrait-il justement parler de gouvernement durable. J'ai donc une question à vous poser au sujet de la taille du gouvernement fédéral, comparativement à la taille de l'économie.

● 1605

What is that relationship? How does that relationship compare with relationships of other, say, non-socialist governments to their respective economies? Is the current relationship in Canada between the federal government and the economy sustainable, or is this whole exercise that you're going through pursuing sustainability on a permanent basis somewhere down the road?

Mr. Massé: By the way, I'm not an expert in this field, although I'm interested—

The Chairman: I'm not either.

Mr. Massé: —so I might be off by a few percentage points.

Basically, the public sector, governments, in western countries will take as their share of the total pie, of GNP, typically between 30% and 45%. The 45% is in countries such as Sweden and the other Nordic countries and so on, and 30% is the U.S. and Japan.

Canada is around 40% of the total pie. Therefore, it is not at the highest levels but up there with those who are high. The federal government, however, in the last few years has taken about 17% of GNP. You mustn't forget that municipal and provincial governments in Canada have a share of the pie, at about 23%, that is higher than the share of the federal government. This share has been decreasing slowly in past years.

My own belief—and this is such a difficult judgment that I state it as only my own belief—is that for the federal government we can probably continue to give services that are close to being as efficient as those we give now, with a share of the pie that might decrease from 17% to perhaps 15% or 14%.

We will have to continue to have the same share of revenues because we've got to pay for the deficit and the debt, but expenditures net of the debt will have to be reduced if we eliminate the deficit.

You asked for a judgment on whether that makes sense, whether that is sustainable government. My own belief is that this is sustainable government, because a number of other governments are not that different from the percentages I'm talking about, let's say between 13% and 17% for a federal government.

The difficulty with these comparisons is that there is no other federation in the world that is like the Canadian federation, so in the end you can easily attack these figures, and it's extraordinarily difficult to give you an answer that would be objective and rational and so on. But I think that's the ballpark.

Quel est le rapport entre les deux? Et comment se compare-t-il à la relation qui existe dans d'autres pays, c'est-à-dire entre l'administration publique et l'économie de gouvernements non socialistes? La relation qui existe à l'heure actuelle entre le gouvernement fédéral et l'économie peut-elle être soutenue ou est-ce que l'objectif fondamental de cette démarche est d'assurer la durabilité permanente de notre système?

M. Massé: Je vous signale que je ne suis pas expert dans ce domaine, bien que cela m'intéresse. . .

Le président: Moi non plus.

M. Massé: . . .donc, je peux me tromper de quelques points de pourcentage.

Normalement, les gouvernements, c'est-à-dire le secteur public, des pays occidentaux représentent entre 30 et 45 p. 100 du PNB. Cela se rapproche de 45 p. 100 dans des pays comme la Suède et d'autres pays nordiques, alors qu'aux États-Unis et au Japon, c'est plutôt 30 p. 100.

Au Canada, c'est autour de 40 p. 100 du produit national brut. Nous n'avons donc pas le pourcentage le plus élevé, tout en étant parmi les plus élevés. Cependant, depuis les deux ou trois dernières années, la part du gouvernement fédéral se situe autour de 17 p. 100 du PNB. Il ne faut pas oublier que les gouvernements municipaux et provinciaux sont également concernés, puisque leurs dépenses représentent environ 23 p. 100 du PNB, c'est-à-dire une proportion plus élevée que celle du gouvernement fédéral. Cette proportion diminue progressivement depuis quelques années.

Personnellement—et comme il est très difficile de porter un jugement sur ces questions—là, j'insiste sur le fait que c'est une opinion personnelle—je pense que le gouvernement fédéral peut probablement continuer de dispenser des services qui sont presque aussi efficaces que ceux que nous offrons à l'heure actuelle, avec une part du gâteau qui passerait de 17 p. 100 à peut-être 15 ou 14 p. 100.

Cependant, il va falloir que nos recettes restent inchangées, comme nous devons payer notre déficit et notre dette, mais les dépenses nettes vont devoir être réduites si nous comptons éliminer le déficit.

Vous m'avez demandé de vous dire si cela semble logique et si cette démarche correspondrait à ce qu'on pourrait appeler le gouvernement «durable». Personnellement, je pense qu'on peut parfaitement le dire, car bon nombre d'autres gouvernements enregistrent des pourcentages assez semblables, c'est-à-dire entre 13 et 17 p. 100 pour un gouvernement fédéral.

Le problème que pose ce genre de comparaison, c'est qu'il n'existe aucune autre fédération au monde qui soit identique à la nôtre, et qu'on peut donc toujours contester ces chiffres; en fin de compte, il est très difficile de vous donner une réponse vraiment objective et rationnelle. Mais il me semble que c'est dans ces eaux-là.

[Text]

The Chairman: Thank you very much. It is time for our five-minute rounds.

Monsieur Laurin, cinq minutes.

M. Laurin: Oui, merci.

Monsieur le ministre, vous avez sans doute vu le rapport du vérificateur général, vous aussi, dans lequel on parle du moral des employés dans la Fonction publique. On mentionne, entre autres, que 50 p. 100 des employés pensent que leur département n'accomplit pas son mandat; 70 p. 100 des fonctionnaires pensent que leur département n'est pas en phase avec les employés. Et beaucoup d'employés ont l'impression qu'ils ont peu de possibilités d'avancement, et qu'on manque de respect pour les gestionnaires.

Je vous demande donc si vous ne pensez pas qu'il est urgent d'intervenir avec l'opération Renouveau de la Fonction publique pour que ces gens-là sachent ce qui va se passer? Comment on envisage de les traiter? Quelle est la place qui leur sera réservée après l'implantation de toutes les nouvelles technologies?

Enfin, ce sentiment de grande insécurité et le mauvais moral sont très significatifs. Je pense qu'il est urgent d'intervenir. Est-ce que vous êtes d'accord?

M. Massé: Oui. La réponse est oui, il est urgent d'intervenir.

M. Laurin: Alors, dans le concret, qu'est-ce que vous comptez faire, dès cette année, pour apporter des solutions à cette situation?

M. Massé: Voyez-vous, les difficultés dont vous parlez se sont installées sur une certaine période, et il est impossible de les corriger en quelques mois.

• 1610

Le 25 juin dernier, il y a eu une réorganisation brutale du gouvernement et le nombre de ministères a été réduit à 22. On a fait fusionner plusieurs ministères et un grand nombre de fonctionnaires ont été mis de côté. Ce n'est donc pas étonnant, qu'avec une réorganisation de ce genre, faite d'une façon aussi rapide, La Fonction publique ait un moral très bas et ressente beaucoup d'incertitude. En fait, j'avais eu connaissance des statistiques du vérificateur général et de ses commentaires.

Comment est-ce que vous allez redonner un bon moral à vos troupes? Comment est-ce que vous allez leur donner plus de sécurité? Il faut que vous leur fournissiez des données à long terme. Le gouvernement doit indiquer ce qu'il a l'intention de faire sur une assez longue période afin de sécuriser l'emploi. Il faut indiquer aux fonctionnaires quel va être leur rôle et, s'ils ne sont pas formés pour assurer ce rôle, il faut leur dire de quelle façon ils seront formés. Ce sont des choses qu'on a déjà commencées.

Quand j'ai parlé de la revue de programmes, j'ai d'abord indiqué qu'il fallait établir les critères pour pouvoir choisir. Il faut aussi établir la ligne budgétaire. Ensuite, il faut que les ministères eux-mêmes revoient leurs programmes, ceux qu'ils peuvent donner, ceux qu'ils ne peuvent pas donner et décident des réformes nécessaires. Après cela seulement, vous pourrez augmenter le sentiment de sécurité de vos fonctionnaires.

[Translation]

Le président: Merci beaucoup. Nous entamons maintenant notre tour de questions de cinq minutes.

Mr. Laurin, you have five minutes.

Mr. Laurin: Yes, thank you.

Minister, you have undoubtedly seen the Auditor General's report in which he refers to the morale of public servants. That report points out, among other things, that 50% of employees believe their department is not fulfilling its mandate; 70% of public servants believe that their department is not on the same wavelength as its employees. And many public servants have the feeling there are few opportunities for career advancement and that managers in general are not well respected.

So, I would like to know whether you would not agree that there's an urgent need to get the Public Service renewal in place so that people know exactly what the situation is. They want to know how they are going to be treated and whether there will be room for them once all these new technologies have been implemented?

Finally, I see the tremendous insecurity and poor morale of the Public Service as very significant issues. I personally believe there is an urgent need to take action. Would you agree?

Mr. Massé: Yes. I would certainly agree there is an urgent need for action.

Mr. Laurin: So, what concrete steps do you intend to take this year to improve the situation?

Mr. Massé: Well, the difficulties to which you refer have developed over a certain period of time, and as a result, they cannot be corrected in the space of a few months.

On June 25, 1993, there was a drastic reorganization of the government, in which the number of departments was reduced to 22. A number of departments were amalgamated, and many public servants were laid off. Given this vast reorganization, which was carried out so quickly, it is hardly surprising that morale in the Public Service is very low and people are feeling very uncertain about the future. I have seen the statistics mentioned by the Auditor General and his comments on them.

How can we go about restoring good morale to our troops? How can we give them more security? We have to give them long-range data. The government must say what it plans to do over quite a long period of time in order to make people feel secure. We have to tell public servants what role they will play and, if they don't have the training to perform this role, we have to tell them how they will be trained. We have already started work in some of these areas.

When I spoke about the program review, I started by saying that we had to establish some criteria in order to make choices. We also have to set a budget. Next, the departments themselves must review their programs, and decide which ones they might put forward, and which ones they would not put forward, and decide on what reforms are necessary. It is only once this has been done that we can increase our public servants' sense of security.

[Texte]

[Traduction]

M. Laurin: Oui, mais monsieur le ministre, vous avez mentionné tantôt que vous aurez sans doute besoin des fonctionnaires pour faire toute cette opération.

M. Massé: Oui.

M. Laurin: Alors, vous voulez les impliquer dans cette réforme, mais vous avez gelé leurs salaires, vous allez procéder à une réduction de personnel, vous faites baisser leur moral, et ensuite, vous leur demandez de travailler davantage et d'augmenter leur rendement pour faire du renouveau! Ne pensez-vous pas que ces gens-là ne sont pas prêts psychologiquement à participer à cette réforme de la Fonction publique que vous envisagez? Est-ce qu'il n'y a pas lieu d'améliorer tout ça avant de leur demander de se mettre au travail?

M. Massé: Oui. Ça c'est une bonne question. Hier, par exemple, j'ai fait deux discours dont l'un aux employés qui s'occupent de la fourniture de matériel, c'est le *matériel management*, et il y avait 500 personnes qui étaient venues de nos opérations du gouvernement fédéral ici et de toutes les régions canadiennes. Ce sont des gens dont le rôle est essentiel pour le bon fonctionnement de la Fonction publique, parce qu'ils s'occupent de tous les achats, de ce qu'on appelle en anglais *procurement* ou approvisionnement en fournitures.

Ces gens-là veulent avoir des réponses. Ils veulent avoir une idée de ce que le gouvernement va faire. Ils veulent être assurés que les réformes serviront à quelque chose et qu'elles sont en conformité avec les politiques du gouvernement.

Après mon discours, j'en ai évidemment rencontré un certain nombre. Et il n'y a aucun doute, à mon avis, que les fonctionnaires sont encore prêts à accepter les réformes, parce qu'ils savent qu'elles sont nécessaires, et à s'impliquer.

Hier soir, j'ai rencontré l'APEX qui regroupe les exécutifs, le personnel senior de la Fonction publique. Il y avait 400 ou 500 personnes. Je leur ai parlé pendant 30 minutes, de ce dont on parle aujourd'hui, c'est-à-dire les buts à long terme, les objectifs du renouveau de la Fonction publique pour le gouvernement, les révisions et les programmes en préparation et leur rôle. À mon avis, les fonctionnaires sont encore pleins d'enthousiasme pour faire les réformes qu'ils savent nécessaires. Mais ils veulent être sûrs que les politiciens les comprennent, que les politiciens sont avec eux, et que c'est d'un partenariat qu'il s'agit.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci, monsieur le président. Monsieur le ministre, j'ai deux questions à vous poser.

First, we talk about overlap and duplication between the federal and provincial levels of government. Are you also looking at overlap and duplication within the federal government? If you've spoken of that, I've not heard it.

Secondly, related to that—and there's another one coming later—do you have a sense of the cost that's involved here in terms of the overlap, either between the federal and provincials or within? What are we talking about in terms of millions of dollars?

Mr. Laurin: Yes, but, Minister, you said earlier that you would probably need the help of public servants to carry out this whole operation.

Mr. Massé: Yes.

Mr. Laurin: So, in other words, you want to involve them in this reform, but you have frozen their salaries, you are going to cut staff, you have reduced their morale, and then you ask them to do more work and improve their performance in order to renew the Public Service! Don't you think that these people are not psychologically ready to take part in your proposed Public Service reform? Don't you think there should be improvements in all these areas before you ask them to get down to work?

Mr. Massé: Yes: that is a good question. Yesterday, I made two speeches, one of which was to employees responsible for materiel management. There were 500 public servants from our federal government operations here and from all parts of the country. Their job is essential to the smooth operation of the Public Service, because they do all the procurement.

They want answers. They want some idea about what the government plans to do. They want some guarantees that the reforms will serve some purpose and will be in keeping with government policy.

Naturally, I met with some of the people present after the speech. In my view, there is no doubt that public servants are still prepared to get involved and to accept reform, because they know it is necessary.

Yesterday evening I met with APEX, which represents senior public servants. There were 400 or 500 people present. I spoke to them for 30 minutes on the same topic about which I am speaking to you today, that is the long-term goals, the government's objectives with respect to Public Service renewal, the planned program review and their role in all of this. I think public servants are still very enthusiastic about introducing the reforms they know are necessary. However, they want to be sure that the politicians understand them and are on their side. They want to know that the government sees this as a partnership.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Thank you, Mr. Chairman. I have two questions for you, Minister.

D'abord, on parle de chevauchement et de double emploi entre les paliers fédéral et provincial de gouvernement. Est-ce que vous avez également examiné le problème du chevauchement et du double emploi au sein du gouvernement fédéral? Si vous avez déjà abordé cette question, je ne vous ai pas entendu.

Ma deuxième question est liée à la première, et j'en aurai une autre plus tard. Avez-vous une idée des coûts qui découlent de ce chevauchement, soit au niveau des gouvernements fédéral et provinciaux ou au sein du gouvernement fédéral? Il s'agit de combien de millions de dollars?

• 1615

Mr. Massé: Both types of overlap and duplication exist, both between the federal government and other layers.

M. Massé: On rencontre les deux genres de chevauchement et de double emploi, tant au niveau fédéral qu'entre le palier fédéral et les autres paliers.

[Text]

Mr. Duhamel: And you are looking at both?

Mr. Masse: We are looking at both. We are looking at overlap and duplication with the provinces directly, with the group that Russ Robinson heads. We are looking at internal overlap and duplication through the review of programs. There are teams; for instance, a team in Treasury Board looks at a certain function and what all the programs are across all the departments that do these functions. We will look at them together to see if they should be centralized, eliminated, or whatever.

Now on costs, it is extraordinarily difficult to estimate costs, because the methodology for defining what is overlap and duplication is itself very difficult.

The Quebec government, in order to determine overlap and duplication in manpower training, has been using a study of the OECD, which we looked at. The study is fraught with difficulties. Even those who drafted that report do not use their own measurement to deal with questions such as manpower training because they do not believe their methodology is good enough to give them an estimate.

It has been estimated that hundreds of millions of dollars are wasted in overlap and duplication between the federal government and the provinces. My own judgment would be to believe that, and that a priori we should eliminate this overlap and duplication.

Internally I think there is also waste, but this is not a subject that has been really studied. Therefore, it is extraordinarily difficult to put a figure on it, a figure that would be believable.

Since we are in any case going to review all the programs, we clearly will give more attention to those that are repetitive between departments. We will either regroup them or eliminate them. We know we will be eliminating waste.

M. Duhamel: Merci, monsieur le ministre. Monsieur le ministre, en français on dit souvent «chevauchement» et «gaspillage». Est-ce que chevauchement équivaut à gaspillage nécessairement? Je ne le crois pas.

Deuxième question, qui est très importante pour moi, lorsqu'on parle de chevauchements, est-ce qu'il n'est pas nécessaire d'en avoir un certain montant dans une fédération telle que la nôtre? Il me semble que c'est inévitable.

M. Massé: La réponse à la deuxième question, c'est oui, dans quelque fédération que ce soit, vous allez retrouver des chevauchements, définis comme étant des programmes qui sont dans le même secteur ou des programmes qui servent les mêmes clients. Alors, ça vous allez le retrouver. Non seulement ce n'est pas possible de les éliminer mais, en fait, il y a certains chevauchements qui sont très productifs. Ça répond à votre première question.

Par exemple, les deux niveaux de gouvernement opèrent dans le domaine de la foresterie au Canada. Il n'y a aucun doute pour moi que, dans le domaine de la recherche et développement dans la foresterie, l'exemple que je donne

[Translation]

M. Duhamel: Examinez-vous les deux aspects?

M. Massé: Oui. Nous examinons directement avec les provinces les chevauchements et les doubles emplois de concert avec le groupe que Ross Robinson dirige. Nous examinons les chevauchements et les doubles emplois internes en faisant l'examen des programmes. Nous avons constitué des équipes; par exemple, une équipe au Conseil du Trésor examine une fonction particulière et tous les programmes, de tous les ministères, qui assument cette fonction. Nous examinons la situation comme un tout afin de déterminer s'il y a lieu de centraliser, d'éliminer ou Dieu sait quoi.

Quant à déterminer les coûts, c'est extrêmement difficile, car il est en soi très difficile de trouver une méthodologie qui permette de définir ce qui constitue un chevauchement ou un double emploi.

Afin de déceler les chevauchements et les doubles emplois au niveau de la formation de la main-d'oeuvre, le gouvernement du Québec se sert d'une étude de l'OCDE que nous avons examinée. Cette étude comporte de nombreuses difficultés. D'ailleurs, même les auteurs de ce rapport n'utilisent pas leurs propres paramètres pour évaluer la formation de la main-d'oeuvre parce qu'ils sont convaincus que leur méthodologie ne leur donne pas une estimation suffisamment juste.

On a évalué à des centaines de millions de dollars le gaspillage qu'entraînent le chevauchement et le double emploi entre le gouvernement fédéral et les provinces. Je suis porté à croire que c'est le cas et qu'à priori, il nous faut éliminer ces chevauchements et doubles emplois.

Je pense également qu'il y a gaspillage à l'interne, et cette question n'a pas vraiment fait l'objet d'études. Par conséquent, il est extrêmement difficile de donner des chiffres, des chiffres crédibles.

Quoi qu'il en soit, puisque nous allons revoir tous les programmes, nous allons certainement examiner plus attentivement encore ceux qui se retrouvent dans plusieurs ministères. Nous allons soit les regrouper ou les éliminer. Nous savons qu'ainsi nous éliminerons le gaspillage.

Mr. Duhamel: Thank you, Minister. Minister, in French, we often hear "chevauchement" and "gaspillage" in the same breath. Does overlap necessarily equal waste? I don't think so.

Secondly, and this is very important for me, with regard to overlap, in a federation such as ours, does there not necessarily have to be a certain amount of it? It would seem to me to be unavoidable.

Mr. Massé: To answer your second question, yes, whatever the federation, you are going to have overlap, that is programs that are in the same sector or programs aimed at the same clientele. Yes, you will find that. Not only is it impossible to eliminate them, but some overlap can be very productive. And this goes back to your first question.

For example, in Canada, both levels of government have jurisdiction for forestry. As far as I'm concerned, when it comes to research and development in forestry, the example I always give is that of the spruce budworm, spruce being the wood most

[Texte]

[Traduction]

d'habitude c'est celui de la tordeuse du bourgeon de l'épinette, qui est le bois principal utilisé pour les pâtes et papiers. Eh bien c'est un problème qui existe dans au moins cinq provinces canadiennes, et il y a des économies d'échelle très claires à faire la recherche sur ce problème—là au niveau fédéral. Mais au niveau de l'exécution des programmes, à mon avis, ça doit être fait entièrement au niveau local. Alors, vous voyez un domaine où il y a des chevauchements mais où, à l'intérieur du domaine, on peut délimiter les responsabilités de façon à être plus efficace.

M. Duhamel: Merci.

The Chairman: Mr. Minister, you are certainly no ordinary minister, if there is such a thing as an ordinary minister, but you aren't because of your illustrious career in government.

We talk about overlap. In your experience and in your knowledge, is there some overlap you would describe as particularly egregious?

Mr. Massé: Egregious, meaning?

The Chairman: Sort of standing out like a very ugly sore thumb.

Mr. Massé: I'll have to pay for my answer.

The Chairman: Is it difficult? Is there not one particular area?

Mr. Massé: I will mention a number of areas. One of these is securities, a field we are dealing with at present. It is a field where the provinces have jurisdiction. The federal government does also, but technically it is a provincial jurisdiction, although it is a shared field of jurisdiction.

• 1620

We believe it would be less costly to the clients, let us say, when they issued shares or something like that, if we could have one centralized field with one set of regulations. All companies, when they issued shares in two, three or four provinces, would have only one set of regulations.

Here is an example that stands out. I think most people in most companies in Canada will agree. I hesitated before mentioning it because there are very good arguments on the other side. Daniel Johnson, for instance, told us when we were discussing it, "Fine for you, but don't count us in". We knew from the beginning that, for good reason, Quebec would want to have its own system of securities.

Environment. At first sight it clearly does not make sense to have three inspectors from three levels of government going to the same pulp and paper mill to take water samples and do their analysis.

We are slowly dealing with these, and the agreement that was signed this week between Copps and Paradis is exactly on this. It is not that anybody is giving jurisdiction to some other level, but the various levels of government have agreed that the same guy will not only collect samples, but will also do the analysis so that the requirements of the three levels of government are met. Then each level of government gets from the same guy the same samples and the results of the analysis.

used in pulp and paper. This problem occurs in at least five Canadian provinces and there are clearly economies of scale if the research is done at the federal level. When it comes to delivering the programs, this must be done entirely at the local level. Here is an area where there is overlap, but within this area, responsibilities can be clearly defined in order to manage more effectively.

Mr. Duhamel: Thank you.

Le président: Monsieur le ministre, vous n'êtes certes pas un ministre ordinaire, s'il y a une chose telle qu'un ministre ordinaire, à cause de votre brillante carrière au gouvernement.

Nous parlons de chevauchement. D'après votre expérience et à votre connaissance, y a-t-il des chevauchements que vous qualifieriez de particulièrement fameux?

M. Massé: Fameux, dans quel sens?

Le président: Quelque chose qui ressorte comme particulièrement insigne.

M. Massé: Ma réponse va me coûter cher.

Le président: Est-ce si difficile? N'y a-t-il pas quelque chose de particulier?

M. Massé: Je vais vous citer plusieurs exemples. Commençons par le marché des valeurs, un domaine sur lequel nous nous penchons actuellement. Il relève de la compétence des provinces. Du gouvernement fédéral aussi, mais en principe, même s'il s'agit d'un champ conjoint de compétence, ce domaine relève de la compétence provinciale.

Nous pensons qu'il en coûterait moins cher aux clients lors de l'achat d'actions ou de titres s'il y avait centralisation et si nous n'avions qu'une série de règlements. Toutes les entreprises, lorsqu'elles émettent des actions dans deux, trois ou quatre provinces, n'auraient à se plier qu'à une seule réglementation.

C'est donc un exemple qui ressort. Je pense que dans la plupart des entreprises au Canada, les gens seront d'accord. J'ai hésité avant de le mentionner, parce qu'il y a d'excellents arguments contraires. Daniel Johnson, pour sa part, nous a dit, lorsqu'il en a été question, «C'est très bien pour vous, mais ne comptez pas sur nous». Nous savions, dès le départ qu'à juste titre, le Québec voudrait maintenir son propre marché des valeurs.

L'environnement. À première vue, il ne semble pas raisonnable d'envoyer trois inspecteurs provenant de trois paliers différents de gouvernement à la même usine de pâtes et papiers pour prendre des prélèvements d'eau et en faire l'analyse.

Nous venons lentement à bout de cet aspect comme en témoigne l'accord signé cette semaine par Copps et Paradis. Il ne s'agit pas de céder sa compétence à un autre palier, puisque les divers niveaux de gouvernement ont convenu que le même employé ne va pas uniquement prélever des échantillons, mais qu'il fera également l'analyse de façon à respecter les exigences des trois paliers de gouvernement. Ensuite, chaque palier obtiendra ces mêmes échantillons et les résultats de l'analyse.

[Text]

We will be saving millions of dollars by something that is really a very simple application of the principle that whoever is most efficient to do it should do it.

Mrs. Brown (Calgary Southeast): It is very nice to have you here with us, Mr. Minister.

I am going to address the issue of morale among employees. The reason I am going to do this is because in PS 2000, on page 58, there is a rather innocuous statement that perhaps has some significant implication when it comes to the issue of morale. There is a quote:

As a further encouragement to wise spending, the Government will reward managers who achieve unusual savings through productivity increases.

This gives a sense of a performance-based reward. When you get into performance-based rewards, especially with a group where morale is low, there may be an interpretation that there is patronage behind this particular issue.

When you are looking at rewarding managers, I am sure it should be exactly what it is in the private sector when it comes to performance-based rewards. How will this be done? Will it be an open and transparent process? Is there a set of criteria? Also, is there peer review and participation in that process? That is the first part.

How do you think productivity increases could take place if indeed the morale among employees is as low as it is? It seems to me that little statement is really quite self-defeating when you look at all of the implications within it. It is a big question and is worth more than five minutes, but I would like you to make an attempt.

Mr. Massé: It is a big question and extremely complex, as you know.

Even though it is stated in PS 2000, it is not one of the elements on which a lot of work has been done. It has not been fully implemented because, since salaries have been frozen, performance bonuses have been frozen too.

However, there was a reason for doing that, and the reason was not only that we were getting closer to the private sector in terms of trying to determine the level of pay and salary, but this was a performance bonus indeed. We have to give incentive to managers to produce results. If everybody gets the same salary, you run into a problem of incentives. That is the kind of principle the private sector accepts.

Also, the basis of performance should be a greater level of fulfilment of the objectives you are given. Productivity is a short word for that.

Traditionally in the public service you did not reward savings. What you rewarded was somebody who fully spent the budget he or she was given because otherwise it smacked of bad planning and so on.

[Translation]

Nous allons économiser des millions de dollars en appliquant tout simplement le principe que celui qui peut le faire le plus efficacement le fait.

Mme Brown (Calgary-Sud-Est): C'est un plaisir de vous avoir parmi nous, monsieur le ministre.

J'aimerais aborder la question du moral des employés. Je m'intéresse à la question parce que dans Fonction publique 2000, à la page 65, on dit quelque chose d'assez innocent qui a peut-être une grande importance lorsqu'il s'agit du moral des employés. Voici la citation:

Pour encourager davantage les gestionnaires à dépenser judicieusement, le gouvernement récompensera ceux qui réaliseront des économies inhabituelles par le biais d'augmentation de la productivité.

On a l'impression qu'il s'agit de primes au rendement. Or, lorsque l'on met en place un système de primes au rendement, surtout lorsque le moral des employés est bas, on pourrait en conclure qu'il y a de l'ingérence politique derrière tout cela.

Lorsque vous songez à récompenser les gestionnaires, je suis persuadée qu'il faut se fonder exactement sur la même formule que dans le secteur privé. Comment procéder? Allez-vous mettre en place un processus ouvert et transparent? Quels sont les critères? Est-ce qu'il y a évaluation par les pairs et participation dans ce processus? Voilà pour la première partie de ma question.

Pensez-vous que la productivité puisse vraiment augmenter si le moral des employés est aussi bas? J'ai l'impression que cette petite phrase que je vous ai citée, lorsqu'on la regarde de plus près, va tout à fait à l'encontre de ce que vous cherchez à faire. La question est vaste et mérite plus que cinq minutes, mais j'aimerais que vous tentiez d'y répondre.

M. Massé: C'est en effet une très grande question, extrêmement complexe.

Même s'il en est question dans Fonction publique 2000, ce n'est pas un des éléments sur lesquels nous avons beaucoup travaillé. Nous n'y avons pas donné suite puisque comme les salaires étaient bloqués, les primes au rendement l'étaient aussi.

Toutefois, si cette proposition a été faite, ce n'était pas uniquement pour nous rapprocher du secteur privé pour ce qui est des niveaux de rémunération, mais parce que nous voulions proposer une prime au rendement. Il nous faut encourager les gestionnaires pour obtenir des résultats. Si tous ont le même salaire, le coût de pouce qui les inciterait à mieux travailler que les autres disparaît. C'est le genre de principe auquel adhère le secteur privé.

En outre, le rendement devrait permettre d'établir si l'employé a plus ou moins atteint les objectifs qu'on lui a fixés. Autrement dit, le rendement mesure la productivité.

Jusqu'à maintenant, il n'avait jamais été dans la tradition de la fonction publique de récompenser l'employé épargnant. Celui que l'on valorisait, c'était l'employé qui avait dépensé son budget jusqu'au dernier sou, faute de quoi on pouvait lui reprocher sa mauvaise planification.

[Texte]

[Traduction]

We tried to change the way in which the performance bonus would be based and to define productivity differently. This is the new element in that sentence. When you are in a government that is downsizing, you have to have very different incentives for performance than you do in a government that is permanently expanding.

What you see is an attempt to change the incentives and rewards to the managers in the public service so that we will reward the thing we are really after, which is proper downsizing rather than proper expansion.

Those are the principles. The transparency of the process is extremely important because people quickly become jealous when you have performance bonuses rather than the same increase across the board. The system we have begun to put into practice is peer review.

When I was in CIDA, for instance, I had all my vice-presidents—there were seven or eight and myself—and about 90 EXs, executives. All the EXs were reviewed, not by one person and not even by the vice-president in charge of them. They gave a first evaluation and the group together would review all the evaluations of all the EXs. Every vice-president had to prove the rating he had given and the others had to agree with it.

That made the process transparent. It forced the whole group to take an interest in personnel management. It forced the whole group to agree on what the performance bonuses would be because the rating they would be given would of course correspond to their salary increase.

Therefore, it is possible to have a system that is transparent, and the system we had was close to that. It is very much peer review. It is justification of the rating given by the immediate boss by all the people who are in contact with that executive.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Mr. Minister, nice to see you. I want to ask you about the two areas on which you commented in your preamble this afternoon.

One was on the citizenship court judges that we have decided to change, and we are going to have VIPs, I believe, doing that process. Since you have come down with this decision, has there been any fallout over it?

Also, you very quickly mentioned a corporation you have shut down and that you have received a fax today. Could you tell me a little more about that and what area we have closed down?

Mr. Massé: For once I will be able to give short answers. The other answers were very complex.

I know very little about what the result has been because it is really Sergio Marchi's area.

The decision-making process is as follows. We put a bit of pressure on all ministers, so ministers look at what agency, advisory board and so on they have, and they come up with a plan. It is their plan and they are responsible for it. They have to come to cabinet committee and cabinet to get approval. They have to make sure it fits within their own departmental structure and that it is doable; otherwise they will pay the price. In this case, Mr. Marchi came to cabinet committee and cabinet and had the issue discussed and agreed to.

Nous avons voulu changer la façon dont on accordait la prime au rendement et dont on définissait la productivité. Voilà la nouveauté. En période de compression des effectifs gouvernementaux, il faut pouvoir récompenser l'employé qui est productif autrement qu'en période d'expansion gouvernementale permanente.

Nous cherchons donc ainsi à modifier le système d'incitatifs et de récompenses pour les gestionnaires de la fonction publique pour que nous puissions valoriser ce qui nous importe réellement, soit la réduction plutôt que l'expansion continue.

Voilà pour les principes. La transparence est de la plus haute importance, étant donné que le recours aux primes au rendement plutôt qu'aux augmentations offertes également et à tous suscite la jalousie parmi les employés. Nous avons donc commencé à encourager l'évaluation par les pairs.

Ainsi, à l'ACDI, j'avais sous mes ordres sept à huit vice-présidents et quelque 90 EX. Ce n'était ni une seule personne ni le vice-président du secteur intéressé qui examinait les dossiers de tous ces EX. La première évaluation était faite par le vice-président du secteur, puis l'ensemble du groupe revoyait l'évaluation de chacun des EX. Chaque vice-président devait expliquer sa cote et la faire approuver.

Cette transparence obligeait tout le groupe à s'intéresser collectivement à la gestion du personnel et à fixer collectivement les primes au rendement, celles-ci devant correspondre évidemment à l'augmentation de salaire.

Vous voyez qu'il est possible d'avoir de la transparence, et notre système s'en rapprochait énormément. Tout se fonde sur l'évaluation par les pairs et sur la justification de la cote par le patron immédiat, suivi de la sanction par tous ceux qui sont en contact avec le cadre.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Bienvenue, monsieur le ministre. Je m'intéresse aux deux domaines que vous avez abordés cet après-midi dans votre préambule.

Vous avez d'abord mentionné que vous alliez remplacer les juges des cours de citoyenneté par des personnalités de marque. Votre décision a-t-elle suscité des remous?

Vous avez aussi mentionné rapidement la liquidation d'une société et un message télécopié que vous auriez reçu aujourd'hui. Pouvez-vous nous expliquer exactement ce qui a été liquidé?

M. Massé: Je vais enfin pouvoir répondre brièvement, vos questions étant moins complexes les précédentes.

Je ne sais pas si la décision en question a suscité des remous, car ce domaine relève plutôt de M. Marchi.

Voici comment la décision a été prise: nous avons exhorté tous les ministres à examiner de près tous les conseils consultatifs et organismes qui relèvent d'eux et à préparer un plan d'action qui devait correspondre à la structure de leurs ministères et qui devaient être réalisables, faute de quoi ils seraient responsables d'un échec éventuel. Les ministres devaient présenter leurs plans d'action au conseil des ministres pour fins d'approbation. M. Marchi a donc présenté son plan au conseil des ministres qui l'a discuté et l'a approuvé.

[Text]

I have just seen him today. We talked about immigration cases and I mentioned that. He told me—and this is why it will be short, because I am just reporting what he said—that so far, the result of that has been quite good. He thinks it can be put into place and be efficiently done. I do not know any more about it than that.

[Translation]

Quand je l'ai vu tout à l'heure, il m'a mentionné certains cas d'immigration et m'a affirmé—je vous explique ce qu'il m'a dit—que le résultat était prometteur jusqu'à maintenant. D'après lui, son plan d'action peut être instauré sans que cela lui coûte trop cher. Je n'en sais pas plus.

• 1630

With regard to the Canadian Salfish Corporation, the communiqué is being issued today. Brian Tobin of course is the minister in charge of that. I'll read what he says here. It must be public.

Pour ce qui est de l'Office canadien du poisson salé, le communiqué m'est parvenu aujourd'hui et doit donc être déjà public. Laissez-moi vous lire ce que dit le ministre qui en a la charge, Brian Tobin. . .

In the last two years, the Corporation has lost a total of \$3 million. It no longer has a meaningful role in Atlantic Canada's groundfish industry and if maintained, would continue to lose substantial amounts. . .

L'Office canadien du poisson salé, qui a perdu un total de 3 millions de dollars depuis deux ans, ne joue plus de rôle constructif dans l'industrie du poisson de fond du Canada Atlantique et continuerait à être déficitaire s'il était maintenu. . .

By the way, I think that's justification for doing what. . .

Cela justifie amplement le démantèlement. . .

Despite significant efforts to reduce costs and improve its operations in recent years, there is little hope for a return to profitability in the foreseeable future.

Malgré les nombreux efforts déployés ces dernières années pour en réduire les coûts et pour faire mousser ses opérations, il y a peu d'espoir qu'il devienne rentable dans un proche avenir.

He's concluded that therefore it should be shut down. I'm sure that Mr. Martin will also be happy he did it, according to that press release.

Voilà pourquoi le ministre a voulu liquider l'Office, et je suis sûr que, à la lumière du communiqué de presse, M. Martin souscrira lui aussi à cette décision.

What happens in a case like this is that very often a corporation that made sense a number of years ago loses its relevance, especially in a period when our fish stocks have been reduced so much.

Il arrive souvent qu'après plusieurs années, une société perde sa raison d'être, surtout, comme dans ce cas-ci, en période de grande réduction de nos ressources halieutiques.

The result of this situation leads to the abolition of the Salfish Corporation.

D'où le démantèlement de l'Office canadien du poisson salé.

Mrs. Chamberlain: I'm pleased to see that those kinds of things are happening. I think it follows a little bit on Mr. Epp's comment. In any business or organization it's really important to step back and re-examine, look at what's working and what's not working, and deal with that.

Mme Chamberlain: Cela me réjouit. Comme le disait M. Epp, peu importe l'entreprise, il importe de prendre du recul, de regarder ce qui va et ce qui ne va pas et d'agir.

There certainly has been a sense that maybe sometimes we haven't done that as well as we should have, the government and the agencies. Do you feel that we're going to get better at doing that, at having a real plan to stop and evaluate in whatever it may be—six months, a year, two years—and that it must be an ongoing process?

Il est évident que le gouvernement et ses organismes n'ont pas toujours donné l'exemple comme ils l'auraient dû. Pensez-vous que nous faisons mieux qu'avant et que nous réussissons à mieux évaluer la situation, tous les six mois, tous les ans ou tous les deux ans? Dans l'affirmative, cette évaluation devrait-elle être périodique?

Mr. Massé: My answer is yes. But your last comment is the most important.

M. Massé: Oui, mais ce que vous avez dit à la toute fin est des plus importants.

To look at costs in government is a culture. It is a culture that was not very well developed before. As government has started to downsize and money has become rarer, obviously the quality of saving has become more important. There is no doubt that for years to come it will be necessary to become more efficient every year in doing what we do and to promote people who are able to do this type of saving and this type of increase in efficiency—doing more with less or doing differently with less.

Il faut développer au gouvernement une nouvelle culture, celle de l'évaluation des coûts. Plus le gouvernement fait des compressions et plus l'argent se raréfie, et plus l'épargne devient précieuse. Pendant plusieurs années encore, il faudra prôner l'efficacité dans nos actions et promouvoir les employés épargnants et efficaces, c'est-à-dire ceux qui savent faire plus et différemment avec moins.

There is no doubt that the public service itself will have to change its culture and that the people at the top, the senior officials, will have to become people who are much more mindful of economy, of eliminating waste, and of reducing expenditures.

Il est évident que la fonction publique elle-même devra changer de culture collective et que les cadres supérieurs devront avoir beaucoup plus à coeur l'élimination des surplus et la réduction des dépenses.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

Mme Chamberlain: Merci.

[Texte]

[Traduction]

The Chairman: Nothing like a hanging in the morning to concentrate the mind, right?

Some hon. members: Oh, oh!

The Chairman: Mrs. Guay, you have five minutes.

Mme Guay (Laurentides): Monsieur Massé, j'aurais une question très technique à vous poser. Vous vous occupez de la Fonction publique. Est-ce que vous vous occupez de la Fonction publique à travers tous les ministères ou de certains ministères? Comment ça fonctionne exactement?

M. Massé: Ma responsabilité porte surtout sur la planification du devenir de la Fonction publique. Alors, par exemple, je n'ai pas de pouvoirs sur la gestion de la Fonction publique telle qu'elle existe maintenant. C'est essentiellement la Commission de la Fonction publique et le Conseil du Trésor qui s'en occupent.

Donc, si par exemple un employé juge qu'il a été mal traité, je ne deviens pas l'ombudsman pour la Fonction publique.

Mme Guay: Non, non, ce n'est pas. . .

M. Massé: Ce problème suit son chemin à travers le système des plaintes dans le ministère, etc.

Mme Guay: Au ministère des Travaux publics et Approvisionnements et Services, ces deux ministères ayant fusionné, il y avait un grand nombre de fonctionnaires et pourtant, il n'y a pas eu de coupures du tout. Je me demande ce qui va se produire? Est-ce qu'il va y avoir des mises à pied? Qu'est-ce qui va se produire dans les prochains mois? Quel est votre sentiment?

M. Massé: Ce n'est pas un ministère que j'ai commencé à étudier spécifiquement non plus. Dans six mois, je pourrai probablement vous donner une bien meilleure réponse que maintenant.

Mme Guay: C'est loin ça.

M. Massé: Oui. Mais c'est toujours dans le même mandat.

Mme Guay: Je vous avais posé une question le 9 mars dernier. J'aimerais vous demander quel progrès le gouvernement a réalisé jusqu'à maintenant en matière de programmes.

Pouvez-vous nous dire quels programmes seront réorganisés? Lesquels vont être supprimés? Lesquels vont être fusionnés avec d'autres? Pouvez-vous nous donner quelques informations?

• 1635

M. Massé: Pas beaucoup, parce que l'on est en train de bâtir un processus. Le résultat du processus va être clair pour le gouvernement au complet au moment du budget de 1995. Vous ne pouvez pas avoir des résultats immédiats. Je sais que vous-même et vos confrères m'avez demandé si je pouvais donner des indications concrètes sur les coupures.

S'il s'agissait de couper quelques centaines de millions de dollars seulement, on pourrait le faire en trois mois et ensuite décider des programmes à supprimer. Mais notre problème, actuellement, c'est d'établir, pour une longue période de temps, un système fiscal qui soit, comme vous dites, *sustainable*, c'est-à-dire qui ait du sens sur le long terme. On parle de dizaines de milliards de dollars. Vous ne pouvez pas faire cela sans faire des réformes en profondeur.

Le président: Il n'y a rien comme y aller carrément, n'est-ce pas?

Des voix: Oh, oh!

Le président: Madame Guay, vous avez cinq minutes.

Mrs. Guay (Laurentides): Mr. Massé, I have a very technical question for you. Are you in charge of the Public Service in all departments or only in certain departments? How does that work exactly?

Mr. Massé: I am mostly in charge of planning the evolution of the Public Service. For instance, I have no authority on management within the Public Service as it exists today, since it comes under the Public Service Commission and Treasury Board.

In other words, if an employee believes he has been unfairly treated, he cannot turn to me thinking that I am an ombudsman for the Public Service.

Mrs. Guay: No, this is not. . .

Mr. Massé: The employee has to go through the complaints system within the department, etc.

Mrs. Guay: The Department of Public Works and the Department of Supply and Services have merged, but there hasn't been any downsizing in the number of public servants. What is going to happen in this new department? Are there going to be any layoffs? What do you feel is going to happen within a few months?

Mr. Massé: I have not started examining specifically that department. I will certainly be in a better position to answer you in six months.

Mrs. Guay: That's in a long time.

Mr. Massé: Yes, but the mandate will not have changed.

Mrs. Guay: On March 9, I had asked you a question and I would like to know today what progress the government has made as far as programs are concerned?

Can you tell us what programs are going to be reorganized, which ones will be eliminated and which ones will be merged? Do you have any information on that?

Mr. Massé: Not a lot because we are building up a process. The result of the process will become clear to the government as a whole for the 1995 budget. You cannot have immediate results. I know that yourself and your colleagues asked if I could provide detailed information on the cutbacks.

If we wanted to cut only a few hundred million dollars, we could do so within three months and then decide which programs should be cancelled. However, our problem is that we have to establish for a longer period what you call a sustainable financial system, that is a program which will make sense over the long term. We are talking about tens of billions of dollars. You cannot achieve such a result without major reforms.

[Text]

Mme Guay: On est très conscients de cela, mais comme vous avez été dans l'opposition pendant quatre ans, vous avez pu voir ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas. Cela devrait vous donner une assez bonne perception de la situation pour vous permettre d'agir assez rapidement sur ces dossiers.

M. Massé: Oui, mais si vous me demandez mon opinion personnelle sur ce qui devrait être coupé et pas coupé, j'ai personnellement des idées très précises parce que je connais bien la façon dont les ministères opèrent. Je ne peux cependant pas me permettre d'exprimer des opinions personnelles parce qu'il nous faut réviser tout le système dans les 22 ministères.

Mme Guay: Oui, cela je le comprends très bien.

M. Massé: Il faut que ce soit fait suivant des critères qui soient objectifs et qui soient vus comme étant objectifs par les fonctionnaires qui vont les mettre en place. C'est pourquoi je suis très prudent dans le choix que je dois faire pour décider d'éliminer certains programmes spécifiques.

Mme Guay: Pour ma part, j'entends souvent des électeurs nous dire que l'on se prépare effectivement à de grosses coupures dans la Fonction publique, mais qu'en même temps, on continue à engager de nouvelles personnes au lieu de recycler celles qui sont déjà en place. Est-ce que c'est vrai? Est-ce qu'on ne pourrait pas trouver un moyen pour arrêter d'engager du nouveau personnel, mais plutôt de faire circuler le personnel existant?

M. Massé: La réponse est oui, mais on ne peut pas, à mon avis, geler totalement, comme vous le suggérez, les nouveaux recrutements dans la Fonction publique et donner une nouvelle formation aux fonctionnaires en place pour qu'ils occupent les postes qui restent. Il peut y avoir des problèmes.

En effet, prenez comme exemple un spécialiste en agriculture qui s'occupe des abeilles. On décide tout à coup qu'on ne fera plus de recherche sur les abeilles parce que les provinces le font. D'une part, cette personne sera extrêmement difficile à recycler pour en faire un gestionnaire de quelque chose d'autre et d'autre part, il n'aura peut-être pas envie d'être recyclé.

Mme Guay: Les provinces vont le prendre.

M. Massé: Peut-être. On a besoin aussi d'une nouvelle technologie, de gens qui connaissent par exemple les nouvelles technologies d'information. Il faut donc nous laisser un peu de jeu. Ce qui veut dire qu'en principe on peut faire un gel complet, mais en pratique, on ne veut pas faire cela.

The Chairman: Thank you. We will have you out of here by a quarter to or ten to at the absolute latest, Mr. Minister. We are going to go to Ms Brown in just a moment. I have a question.

Mr. Minister, if you had been carrying out this review of agencies and programs say 20 years ago, we probably would have had just another Glassco commission. But this is 1994.

What has happened along the way? Why are we doing this internally as opposed to just another royal commission?

[Translation]

Mrs. Guay: We are well aware of that, but as you were in the opposition for four years, you were able to see what works and what does not. This should give you a clear enough picture of the situation for you to act rather quickly.

Mr. Massé: Yes, but if you want me to give you my personal opinion about what should be cancelled and what should be kept, I have very specific ideas because I am very familiar with the way that departments operate. However, I cannot express my personal opinions because we have to review the whole system for 22 departments.

Mrs. Guay: Yes, I understand that quite well.

Mr. Massé: This has to be done according to objective criteria which will be seen as objective by the officials who will apply them. This is why I am very cautious in making a choice of the specific programs which are to disappear.

Mrs. Guay: I myself often hear people tell us that there are going to be major cutbacks in the Public Service, but at the same time, more people are being hired rather than finding new jobs for the people already on the staff. Is this true? Would there not be a way to stop hiring new people and to move the existing employees around?

Mr. Massé: The answer is yes, but I do not think that we can have a total freeze on hiring in the Public Service as you have suggested and provide new training to allow current employees to take over the remaining positions. There could be some problems.

Take for example, an agricultural specialist who studies bees. We decide one day not to do any more research on bees because the provinces already do so themselves. On the one hand, it would be extremely difficult to retrain such a person to become a manager in some other field, and, on the other hand, he might not want to do anything else.

Mrs. Guay: The provinces could hire him.

Mr. Massé: Perhaps, but we also need people who know something about the new technologies, for instance, in the field of information. We therefore have to give ourselves some flexibility. This means that we could have a complete freeze in principle, but we do not want to do so in practice.

Le président: Merci. Nous allons pouvoir vous libérer à moins quart ou à moins dix au plus tard, monsieur le ministre. Je vais donner la parole à Mme Brown dans un instant, mais je voudrais d'abord poser une question.

Monsieur le ministre, si vous aviez mené un tel examen des organismes et des programmes il y a une vingtaine d'années, les résultats auraient probablement été les mêmes que ceux de l'étude de la Commission Glassco, mais nous sommes en 1994.

Que s'est-il passé depuis? Pourquoi a-t-on décidé d'entreprendre une telle étude interne au lieu de créer simplement une commission royale d'enquête?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Massé: First, we have accumulated a lot of information about these agencies. We do not need to have a large gathering process of information and analysis. It has been there because we have been downsizing for a number of years and they have been studied.

Second, there is a natural tendency in any agency to want to perpetuate itself. If you asked the civil servants who are in it how necessary that corporation or agency is, they will always say it is absolutely necessary and, if anything, we need more people. We have decided this time not to do it with an outside commission, but to use the politicians in place to put pressure so that it is felt that there is a need for downsizing and efficiency.

The Chairman: The one thing you have not given us so far is a target date. Have you some kind of date line in mind for all that?

• 1640

Mr. Massé: Yes. I hope by September we will have covered more than two-thirds of all the agencies and corporations that we want to review.

The Chairman: So you will be two-thirds through come September?

Mr. Massé: Yes. I think we will have all our results in by the end of the year.

The Chairman: I see.

Mr. Epp: I have two questions and both are quite short. One has to do with student employment. I read in the Public Service Commission estimates that there will be no funding for student employment programs for 1994-95 and the accelerated economist training program is to be discontinued. Yet in the Public Service Commission staffing information that came out on March 31, just a couple of months ago, there are detailed instructions on how to enrol in these programs. I would like to know which one is the truth and what the status is. I am very concerned about this because there are a lot of students out there who...

Mr. Massé: I will ask my officials if they have information. My understanding is that the summer student program is being increased.

The Chairman: I should point out, Mr. Epp, that this really is not within Mr. Massé's purview, but if you want to answer it, Mr. Minister, go ahead.

Mr. Massé: Can I offer to get the information for you and to send it to you for distribution?

Mr. Epp: I would appreciate that.

The other question I have is with respect to promotions within the civil service. We talked a lot about this and the morale in the civil service. I have here some numbers. Seventy percent of public servants feel that the employee morale is very low. I would like to know whether those numbers are justifiable and if you have data from a study or how those numbers were determined. It says that 60% of these indicate that the most capable people are not necessarily the ones chosen for

M. Massé: D'abord, nous avons accumulé beaucoup de renseignements au sujet de ces organismes. Nous n'avons pas besoin de faire un long travail de rassemblement et d'analyse des données. Ce travail est déjà fait parce que nous réduisons les effectifs depuis déjà quelques années et que ces résultats ont déjà été étudiés.

Deuxièmement, tout organisme tend naturellement à vouloir préserver son existence. Si vous demandez aux fonctionnaires au service d'un organisme quelconque à quel point leur société ou leur organisme est nécessaire, ils répondront toujours que leur organisme est absolument nécessaire et qu'il a même besoin de plus d'employés. Nous avons décidé cette fois-ci de ne pas confier une telle étude à une commission de l'extérieur et d'avoir recours aux pressions politiques pour faire comprendre à ces organismes qu'ils doivent réduire leurs effectifs et devenir plus efficaces.

Le président: Le seul renseignement que vous ne nous avez pas donné jusqu'ici a trait au délai que vous avez fixé. Avez-vous un échéancier quelconque?

M. Massé: Oui. J'espère que nous en aurons terminé avec plus des deux tiers des organismes et sociétés d'ici septembre.

Le président: Vous aurez donc terminé les deux tiers de votre examen en septembre?

M. Massé: Oui. Je pense que nous aurons obtenu tous les renseignements voulus avant la fin de l'année.

Le président: Je vois.

M. Epp: J'ai deux questions très brèves à poser. La première a trait aux emplois pour les étudiants. J'ai lu dans les prévisions budgétaires de la Commission de la fonction publique que l'on ne financera plus de programmes d'emploi pour les étudiants en 1994-1995 et que le programme de formation accélérée pour les économistes sera supprimé. Pourtant, les annonces publiées par la Commission de la fonction publique le 31 mars, il y a à peine quelques mois, contiennent des instructions détaillées sur la façon de participer à ces programmes. Je voudrais savoir ce qu'il en est. Cela m'intéresse beaucoup parce qu'il y a beaucoup d'étudiants qui...

M. Massé: Je poserai la question à mes adjoints. Je crois savoir que l'on va augmenter les fonds pour le programme d'emplois d'été.

Le président: Je dois vous signaler, monsieur Epp, que cela ne relève pas vraiment de la compétence de M. Massé, mais si vous voulez répondre, monsieur le ministre, allez-y.

M. Massé: Puis-je obtenir ces renseignements pour vous et vous les faire parvenir plus tard?

M. Epp: Je vous en serais reconnaissant.

Mon autre question a trait aux promotions au sein de la fonction publique. Nous en avons déjà discuté longuement et nous avons aussi parlé du moral dans la fonction publique. J'ai des chiffres ici qui indiquent que 70 p. 100 des fonctionnaires trouvent que le moral est très bas chez les employés. Je voudrais savoir si ces chiffres reflètent vraiment la situation et s'ils proviennent d'une étude quelconque et, sinon, d'où ils viennent. Selon ces chiffres, 60 p. 100 des employés jugent aussi

[Text]

advancement or promotion. There is a real gap there. That of course causes discontent among the civil servants.

I would like to know first of all whether there is accuracy in these statements and where the data come from. If it is true, what can one do about it, or what would you do about it? It is under your direction.

Mr. Massé: First, I do not know where your numbers come from. A survey was done recently by one of the unions, the Professional Institute. It has released figures that indicate a clear morale problem and a relatively high level of dissatisfaction. I have not looked at the methodology of that survey, but perhaps I can get from Treasury Board a review of that so that you will get your answers.

My own feeling from the public service is that, yes, there is a high level of uncertainty and dissatisfaction because the changes of the past few years have been rather brutal. We have not yet put into place a clear view of the future, the process of renewal. In the transition period you cannot expect to reduce the uncertainty and the dissatisfaction.

My goal is that within one to two years from now, if I succeed, it will be very clear to employees where we are going and what their role will be in that transformation. If we do that, my feeling is that even though these will be difficult times and there will be a lot of changes and so on, morale will increase considerably.

In terms of promotion, if I may have 30 seconds for that, it is an important subject. I was involved in quite a number of promotions at the executive level. It is quite clear that when the process is not transparent—you have winners and losers in that process—a lot of the losers will naturally accuse the system of being wrong. The transformations we must do have to do with transparency.

I described that when I was in my department we managed to get a grudgingly high rate of approval. In other words, we would call in those who were dissatisfied. We would talk to them. We would give them the reasons that were expressed by the groups of people there. The result of that was that a number of people would say "I'm still better than that, but at least the process was fair".

The Chairman: Thank you, Mr. Epp.

Mr. Duhamel wants to wedge in a tiny, tiny question.

Mr. Duhamel: Just a point of clarification, Mr. Epp. What is the source of the study? Do you know the name of the study and when it was undertaken?

Mr. Epp: I defer to my official.

Mr. Brian Mulawka (Assistant to Mr. Ken Epp, MP): The Professional Institute of the Public Service.

The Chairman: I would like to ask one question to wrap this up, Mr. Minister.

[Translation]

que ce ne sont pas nécessairement les personnes les plus compétentes qui reçoivent de l'avancement. Cela fait tout un écart et cela signifie aussi qu'il y a beaucoup de mécontentement chez les fonctionnaires.

Je voudrais savoir d'abord si ces chiffres sont exacts et d'où proviennent ces données. Si ces chiffres sont exacts, que peut-on faire pour remédier à la situation ou bien que feriez-vous vous-même? Cela relève de vous.

M. Massé: D'abord, je ne sais pas d'où viennent vos chiffres. L'Institut professionnel, un des syndicats, a mené un sondage récemment et publié des chiffres qui dénotent clairement un problème de moral et un taux de mécontentement relativement élevé. Je n'ai pas examiné la méthode utilisée pour ce sondage, mais le Conseil du Trésor peut-être me donner des renseignements là-dessus que je pourrais vous transmettre plus tard.

J'ai personnellement l'impression qu'il y a énormément d'incertitude et de mécontentement au sein de la fonction publique parce que les changements des dernières années ont été plutôt brutaux. Nous n'avons pas encore une vision très claire de l'avenir ni du processus de renouveau. On ne peut pas vraiment s'attendre à réduire l'incertitude et le mécontentement pendant la période de transition.

J'espère que, d'ici un an ou deux, si je réussis, les employés sauront clairement ce que nous voulons faire et quel sera leur rôle dans le processus de transformation. À ce moment-là, j'ai l'impression, même si la transition sera difficile et que bien des changements devront être apportés, que le moral s'améliorera considérablement.

Si vous me donnez 30 secondes pour parler des promotions, je vous dirai d'abord que c'est une question importante. Je me suis moi-même occupé dans le passé d'un certain nombre de promotions au niveau de la direction. Quand le processus de promotion manque de transparence et qu'il y a des gagnants et des perdants, bien des perdants ont naturellement tendance à trouver le système injuste. Nous devons rendre le processus davantage transparent.

• 1645

Quand j'étais au ministère, nous avons réussi à obtenir à contrecœur une cote d'approbation assez élevée de la part des perdants. Nous y sommes parvenus en faisant venir ceux qui étaient mécontents. Nous leur parlions et nous leur donnions les raisons invoquées par les comités d'examen. Par la suite, bien des gens disaient: Je vaudrais quand même mieux que cela, mais au moins le processus était juste.

Le président: Merci, monsieur Epp.

M. Duhamel veut poser une toute petite question.

M. Duhamel: Je veux simplement une précision, monsieur Epp. Qui a mené cette étude? Connaissez-vous le nom de l'étude et savez-vous de quand elle date?

M. Epp: Je laisserai mon adjoint répondre.

M. Brian Mulawka (adjoint de M. Ken Epp, député): L'Institut professionnel de la fonction publique.

Le président: Je voudrais vous poser une dernière question pour terminer, monsieur le ministre.

[Texte] [Traduction]

I take it that the review of agencies, and I suppose your search for the elimination of duplication, is more or less driven top down. I do not mean that in a pejorative sense, but it has to be. Someone has to have vision and someone has to provide leadership, so it is top down. In your review model, is there room, and how much room is there, for input from workers, from unions?

Mr. Massé: In the agency review you are right. It is a short-term review. It is much more top down. It is a matter of getting reasonable results quickly.

The program review is different. As I indicated in answer to one of your questions, in the program review we will involve the departments themselves and therefore all their workers in the reform process.

We will indicate generally what functions should be fulfilled. We will leave the choice of programs and activities to the people in the department. There they will have to involve their own personnel from the bottom to the top in creating within a field like Transport the type of reform that is necessary.

I do not think it can be done without the full participation of their personnel.

The Chairman: Thank you very much. Thank you for coming. We always enjoy your company, Mr. Minister.

Mr. Bilodeau, we will make a promise not to work you so hard the next time.

Thank you. This meeting has ended.

J'imagine que c'est d'en haut que vient la décision de faire un examen de ces organismes et aussi que c'est pour cela que vous cherchez à éliminer les doubles emplois. Il ne peut pas en être autrement. Quelqu'un doit avoir la vision et le leadership nécessaires pour faire une telle chose et cela vient donc d'en haut. Y a-t-il possibilité de participation pour les employés et les syndicats et dans quelle mesure?

M. Massé: Vous avez raison pour l'examen des organismes. C'est un examen à court terme et l'impulsion vient davantage d'en haut parce que nous voulons obtenir des résultats raisonnables rapidement.

C'est différent dans les cas des examens de programmes. Comme je l'ai déjà dit en répondant à l'une de vos autres questions, les ministères eux-mêmes participeront à l'examen des programmes et, par le fait même, les employés eux-mêmes participeront à la réforme.

Nous dirons de façon générale quelles fonctions devraient être remplies. Nous laisserons ensuite les employés du ministère décider quels programmes et quelles activités sont nécessaires pour remplir ces fonctions. Il faudra donc la participation de tous les employés d'un ministère comme celui des Transports, du haut en bas de l'échelle, pour déterminer quel genre de réforme il faudra apporter.

Je ne pense pas qu'on puisse réussir sans la pleine participation de tous les employés.

Le président: Merci beaucoup. Merci d'être venu. Nous aimons toujours vous accueillir, monsieur le ministre.

Monsieur Bilodeau, nous vous promettons de ne pas vous faire travailler aussi fort la prochaine fois.

Merci. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS
Issue No. 10
Wednesday, May 25, 1994
Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES
Fascicule n° 10
Le mercredi 25 mai 1994
Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Main Estimates 1994-95 under PRIVY COUNCIL: Vote 1
(Privy Council Department)

CONCERNANT:

Budget des dépenses principal 1994-1995 sous la rubrique
CONSEIL PRIVÉ: crédit 1 (Conseil privé Ministère)

WITNESSES:

TÉMOINS:



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Associate Members

Gerard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray — (11)

Membres associés

Gerard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MAY 25, 1994
(12)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:31 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Diane Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard and Raymond Lavigne.

Acting Members present: Gerard Asselin for Michel Daviault, John Bryden for Dianne Brushett.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Queen's Privy Council for Canada: Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet; Ronald Bilodeau, Deputy Minister and Associate Clerk to the Cabinet (Intergovernmental Relations); William Pratt, Assistant Deputy Minister (Corporate Services); Ward Elcock, Deputy Clerk, Security and Intelligence and Counsel.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Thursday, February 24, 1994, the Committee proceeded to the consideration of the Main Estimates for the Fiscal year ending March 31, 1995. (See *Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday, March 16, 1994, Issue No.2*)

By unanimous consent the Chair called Vote 1 under PRIVY COUNCIL DEPARTMENT.

Jocelyne Bourgon made a statement and with the other witnesses from the Privy Council answered questions.

Thereafter the Committee proceeded to the consideration of its future business.

At 4:25 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

DANIELLE BELISLE
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 25 MAI 1994
(12)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 31, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, John Harvard, Raymond Lavigne.

Membres suppléants présents: Gérard Asselin pour Michel Daviault; John Bryden pour Dianne Brushett.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Conseil privé de la Reine pour le Canada: Jocelyne Bourgon, greffier du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet; Ronald Bilodeau, sous-ministre et secrétaire associé du Cabinet (Relations intergouvernementales); William Pratt, sous-ministre adjoint (Services ministériels); Ward Elcock, sous-greffier, Sécurité et renseignement et conseiller juridique.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 24 février 1994, le Comité examine le Budget des dépenses pour l'exercice prenant fin le 31 mars 1995 (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 16 mars 1994, fascicule n° 2*).

Du consentement unanime, le président appelle: crédit 1, CONSEIL PRIVÉ.

Jocelyne Bourgon fait un exposé puis, avec les autres témoins du Conseil privé, répond aux questions.

Le Comité examine ses travaux à venir.

À 16 h 25, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité
DANIELLE BÉLISLE

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, May 25, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 25 mai 1994

• 1532

The Chairman: I call the meeting to order. Welcome to colleagues, and a special welcome to Madam Bourgon again. It is nice to see you. If our second visit is as successful as our first, I'm looking forward to it.

Do you have a short oral presentation, or do you want to go directly to questions?

Mme Jocelyne Bourgon (greffière du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet): J'aimerais prendre deux minutes pour vous présenter les gens qui sont avec moi et vous donner un très rapide survol de la situation, et nous utiliserons tout le reste du temps pour les questions.

Je vous présente M. Ronald Bilodeau, sous-ministre et secrétaire associé du Cabinet pour les relations intergouvernementales. M. Bilodeau, étant secrétaire associé du Cabinet, s'occupe de l'ensemble des activités ayant trait aux relations fédérales-provinciales et travaille directement avec M. Massé, le ministre des Affaires intergouvernementales.

Monsieur Bill Pratt is assistant deputy minister for public services. Bill is the one who supported the previous clerk in putting together the document that is in front of you today. I may not have all of the technical answers, but he is the great mind behind the document. Every time I'm in trouble, I can turn to him.

Supporting him we have Eileen Boyd, acting director, finance division. She was also very actively involved in the preparation of the document in front of you. With us in the room we also have Ward Elcock, deputy clerk, security and intelligence, and counsel for PCO.

J'ai eu l'occasion de me joindre à vous dans les jours qui ont suivi ma nomination. Cela fait maintenant deux mois que je suis en poste. Dans le cas de monsieur, cela fait deux semaines. Nous aurons à définir les budgets principaux du Conseil privé pour l'année prochaine. Pour cet exercice-ci, nous nous ferons un plaisir de vous faire part des orientations générales qu'on veut donner et de répondre aux questions de politique générale. Il nous sera dans certains cas impossible de répondre aux questions techniques parce qu'on n'a pas été suffisamment associés à l'année précédente, mais si jamais il s'avérait que vous ayez besoin d'obtenir des renseignements additionnels, cela nous fera plaisir de vous les faire parvenir.

• 1535

For your general observation, I would simply ask you to turn to page 7 of the main estimates for 1994-95. If you look at the two columns, the forecast for 1993-94 and the estimates for 1994-95, I'm sure you would have noted a fairly significant decrease in resources, broken down into the key components. The explanation of these changes is on page eight.

Le président: La séance est ouverte. Chers collègues, bonjour, et je souhaite la bienvenue tout particulièrement à M^{me} Bourgon de retour parmi nous. Nous sommes heureux de vous revoir. Si votre deuxième comparution est aussi fructueuse que la première, je m'en réjouis d'avance.

Avez-vous une brève allocution liminaire ou voulez-vous passer directement aux questions?

Ms Jocelyne Bourgon (Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet): I would like to take a few minutes to introduce the people who are with me today and give you a brief overview of the situation, and we will use all remaining time for questions.

Let me introduce to you Mr. Ronald Bilodeau, Deputy-Clerk and Associate Secretary to the Cabinet in charge of intergovernmental relations. As an associate secretary to the Cabinet, Mr. Bilodeau is responsible for all activities related to federal-provincial relations and he works directly with Mr. Massé, the Minister of Intergovernmental Affairs.

Monsieur Bill Pratt est sous-ministre adjoint responsable des services. C'est lui qui a aidé mon prédécesseur à préparer le document que vous avez sous les yeux. Je ne pourrai peut-être pas répondre à vos questions d'ordre technique, mais c'est lui le cerveau à l'origine de ce document. Chaque fois que j'ai des problèmes, je m'en remets à lui.

Dans sa tâche, il est aidé par Eileen Boyd, directrice suppléante, division des finances. Elle a également participé de près à la préparation de ce document. Dans la salle, nous sommes également accompagnés par Ward Elcock, sous-greffier, sécurité et renseignements, et conseiller juridique du BCP.

I had the opportunity to meet with you within a few days after being appointed. I have been in this position for two months. As for this gentlemen, he has been here for two weeks only. We will have to prepare the main estimates of the Privy Council for next year. For this fiscal year, we will be pleased to indicate to you our main policy thrusts and to answer any general policy questions. In some cases, we will not be able to answer technical questions because we were not closely involved in the process for the previous year, but should you need any additional information, we will gladly forward it to your committee.

Pour votre gouverne, je vous demande de vous reporter à la page 7 du budget des dépenses principal pour 1994-1995. Dans les deux premières colonnes, vous trouverez le budget prévu pour 1993-1994 et le budget des dépenses pour 1994-1995. Vous constaterez sans doute une diminution importante des ressources, ventilée selon les principaux secteurs. L'explication de ces changements se trouve à la page 8.

[Texte]

[Traduction]

By and large, the most significant change is \$12.2 million. This is a net decrease in the operation of commissions of inquiries, which are also listed in your document. Changes in that regard are explained.

On page 9 you have some indication of the main thrust of activities in the PCO in 1993–94. It is worth noting that the office was actively involved in supporting two transitions. There was a major restructuring, as you know, in the government, and there were changes in the organization Mr. Bilodeau is now heading. The other changes in terms of royal commissions are listed on that page.

Other than that, Mr. Chairman, I will simply leave it to your questions.

The Chairman: Thank you.

Could the chairman ask just one question? It's perhaps more of a clarification than a question.

You pointed out on page 8 this net decrease of \$12.2 million for the operation of commissions of inquiry.

In the media the other day there was a report relating to the Krever blood inquiry. Mr. Krever indicated that his budget—I think it is \$2.5 million—was insufficient. I think that he wanted at least another \$10 million to do what he believes to be an adequate job.

In light of this information and what Mr. Krever has said, what response do you have?

Ms Bourgon: The government is already looking at the request. There were two issues. The first one was whether a longer period of time should be granted. Obviously, if you have a longer period of time, your budget will have to be adjusted accordingly.

Both requests are being actively considered. The government has already indicated a willingness to provide an extension of the duration. Therefore, the adjustment to the budget will indeed take place. As to the final amount, I think that is still the subject of discussions.

The Chairman: But he's going to get some increase.

Ms Bourgon: That's certainly my understanding.

The Chairman: Thank you.

M. Asselin (Charlevoix): Ma question s'adresse à Mme Bourgon. Relativement au budget alloué aux activités relatives aux relations fédérales-provinciales, je remarque que le Bureau des relations fédérales-provinciales a été récemment intégré au Bureau du Conseil privé et que les effectifs du Bureau du Conseil privé ont été réduits au cours des dernières années. Pouvez-vous nous renseigner sur les dépenses et les ressources humaines affectées aux relations fédérales-provinciales, le pourcentage du budget du Bureau et le nombre de fonctionnaires? Ceci est la première question.

Deuxièmement, environ quel pourcentage du budget du Bureau du Conseil privé est affecté au développement constitutionnel?

Dans l'ensemble, le changement le plus important est le montant de 12,2 millions de dollars. Il s'agit d'une diminution nette à l'égard du fonctionnement des commissions d'enquête, dont la liste se trouve également dans la documentation. Tous les changements à cet égard sont expliqués.

À la page 9, vous trouverez une indication de l'orientation principale des activités du BCP, en 1993–1994. Fait à signaler, le bureau a participé activement, grâce à son aide, à deux transitions de gouvernement. Il y a eu également une importante réorganisation gouvernementale, comme vous le savez, et des changements dans le bureau que dirige maintenant M. Bilodeau. Les autres modifications relatives aux commissions royales sont indiquées à la même page.

Sur ce, monsieur le président, nous sommes prêts à répondre à vos questions.

Le président: Je vous remercie.

Le président peut-il poser une simple question? Il s'agit peut-être plus d'un point d'éclaircissement.

Vous avez signalé à la page 8 une diminution nette de 12,2 millions de dollars correspondant au fonctionnement des commissions d'enquête.

Dans les journaux l'autre jour se trouvait un article sur la Commission d'enquête sur le sang contaminé dirigée par M. Krever. Ce dernier a dit que son budget—de 2,5 millions de dollars, sauf erreur—était insuffisant. Si je ne m'abuse, il demandait au moins 10 millions de dollars de plus pour faire tout ce qu'il doit faire, selon lui, pour bien remplir son mandat.

Compte tenu de ce renseignement et de la déclaration de M. Krever, que pouvez-vous répondre à cela?

Mme Bourgon: Le gouvernement examine déjà cette demande. Il y avait deux questions en jeu. Tout d'abord, il fallait décider d'accorder ou non à la commission une prolongation de mandat. De toute évidence, si la durée de l'enquête est prolongée, il faut rajuster le budget en conséquence.

Ces deux demandes sont à l'étude. Le gouvernement a déjà dit qu'il était prêt à prolonger la durée du mandat. En conséquence, le budget sera automatiquement rajusté. Pour ce qui est du montant final, cela fait encore l'objet de discussions.

Le président: Mais il va obtenir une augmentation de budget.

Mme Bourgon: Bien sûr, pour autant que je sache.

Le président: Je vous remercie.

Mr. Asselin (Charlevoix): My question is for Ms Bourgon. As regards the budget allocated to the Federal-Provincial Relations Office, I note that the office has recently been integrated into the Privy Council Office and that the staffing of the PCO has been reduced during the past few years. Could you comment on financial and human resources allocated to federal-provincial relations, in terms of percentage of the office's budget and number of employees? This is my first question.

Second, about what percentage of the office's budget goes to constitutional activities?

[Text]

Mme Bourgon: Je vais commencer et je vais ensuite demander à M. Bilodeau de compléter.

Votre première question avait trait au nombre d'employés et au budget prévus. Vous avez dit que vous aviez noté que le Bureau des relations fédérales-provinciales avait été intégré au Conseil privé et que les ressources totales du Conseil privé avaient baissé.

Vos deux affirmations, monsieur, sont parfaitement exactes. Lors de la restructuration du mois de juin, on a réduit le nombre de ministères et d'agences autonomes. Dans le cadre de cette restructuration, le Bureau des relations fédérales-provinciales a été intégré au Conseil privé.

Il est important de noter que, dans l'histoire de ces deux institutions, il y a eu très souvent une espèce de phénomène d'alternance. Il y a eu de longues périodes où les deux étaient intégrées, et il y a eu des périodes où elles étaient séparées. Il y a eu des périodes où il y avait un greffier et un secrétaire associé, ce qui est exactement la formule actuelle. Alors, il est exact que les deux institutions ont été intégrées.

• 1540

Deuxièmement, les ressources globales du Conseil privé, comme vous l'avez noté, ont subi une réduction au cours de la dernière année, mais cela fait partie de la tendance générale pour tous les ministères, et les agences centrales ne devraient pas y échapper.

En ce qui a trait aux ressources qui sont actuellement consacrées aux relations fédérales-provinciales, je vais laisser monsieur répondre.

En dernier lieu, vous demandiez quelle partie des ressources totales était consacrée aux activités constitutionnelles. Que je sache, il y a une année-personne, ou l'équivalent d'un poste à plein temps, pour ces questions-là.

M. Ronald Bilodeau (sous-ministre, et secrétaire associé du Cabinet (intergouvernementales): Monsieur le président, les ressources qui sont particulièrement affectées au côté intergouvernemental et aux relations fédérales-provinciales représentent actuellement environ 52 années-personnes ou 52 équivalents de personnes à temps complet et un budget d'environ 6,8 millions de dollars. Le total pour le Bureau du Conseil privé est de 626 équivalents de personnes à temps plein; 52 fait un peu moins de 10 p. 100. Le Bureau du Conseil privé a un budget total de 70 millions de dollars, et notre programme a un budget de 6,8 millions de dollars. Encore là, c'est un peu moins de 10 p. 100, monsieur le président.

Le détail des activités de ces personnes est fourni dans le Livre bleu, à la page 20 de la version française.

M. Asselin: Est-ce que le Conseil privé contribue financièrement ou a déjà contribué financièrement aux activités d'organismes non gouvernementaux ou d'organismes paragouvernementaux? Par exemple, est-ce que le plan de dépenses du Conseil privé prévoit des sommes d'argent pour des sondages et des campagnes de publicité?

Mme Bourgon: Dans les prévisions budgétaires, vous avez le détail des *grants and contributions* qui sont reliées à votre question. Somebody will find the page for me while I'm answering the question.

[Translation]

Ms Bourgon: I will answer first and then ask Mr. Bilodeau to add to my remarks.

Your first question dealt with the number of employees and estimates as forecasted. You said that you noted that the Federal-Provincial Relations Office had been integrated in the Privy Council and that the overall resources of PCO had decreased.

Your two statements, sir, are quite correct. During the reorganization that took place in June, the number of federal departments and independent agencies was reduced. In the context of that restructuring, the Federal-Provincial Relations Office was integrated in the Privy Council.

It is important to note that in the history of both these institutions, alternating has been a recurring phenomenon. During long periods both were integrated and at other times they were not. At times there was one clerk and one associate secretary, as is the case today. Thus, it is true that both institutions were integrated.

Secondly, the overall resources of the Privy Council, as you indicated, were decreased in the last year but this is part of the general policy for all departments, and central agencies should not be exempt from that process.

In terms of resources that are devoted to federal-provincial relations, I will ask my colleague to answer your question.

Lastly, you asked what percentage of total resources was allocated to constitutional activities. As far as I know, there is one person-year or one full-time equivalent dedicated to this area.

Mr. Ronald Bilodeau (Deputy-Clerk and Associate Clerk to the Cabinet (intergovernmental relations): Mr. Chairman, resources that are earmarked to intergovernmental issues and federal-provincial relations now account for about 52 person-years or full-time equivalents and a budget of about 6.8 million dollars. Total resources for the Privy Council Office are 626 full-time equivalents, so 52 amount to a bit less than 10%. The total budget of the Privy Council Office is 70 million dollars and our program has been allocated a budget of 6.8 million dollars. Again, that is a bit less than 10%, Mr. Chairman.

Details regarding activities of these people are to be found in the Blue Book, page 21 of the English version.

Mr. Asselin: Is the Privy Council now making or has it already made a financial contribution to activities of non-governmental or paragovernmental organizations? For instance, does the expenditures' plan of the Privy Council provide for funds for polling activities and advertising campaigns?

Ms Bourgon: In the estimates, you will find all details on grants and contributions related to your question.

Quelqu'un va retrouver la page pendant que je réponds à la question.

[Texte]

Les votes pour fins de *grants and contributions* comme vous le savez, sont contrôlés de façon très précise. Vous me demandez si nous subventionnons des organismes autonomes et paragouvernementaux. Vous allez trouver la liste de ce qui est permis à la page 31 de la version française du Livre bleu. Vous allez voir, par exemple, que nous donnons une subvention à l'Institut des relations intergouvernementales.

That's Queen's University.

Une longue relation a été établie entre le Conseil privé et l'Institut de l'Université Queen's, qui fait de la recherche assez fondamentale et qui est à la fine pointe de la recherche académique dans le domaine de la gestion des fédérations et de l'évolution des institutions. Il y a donc une subvention qui est fournie à cet organisme.

Il y a d'autres subventions, que vous trouverez à la même page, qui sont fournies essentiellement dans le cadre des négociations sur l'autonomie gouvernementale des autochtones. Cela découle de conférences constitutionnelles de premiers ministres qui ont eu lieu il y a fort longtemps, et les engagements demeurent.

En dehors de ces montants, il n'y a pas de subventions ou de contributions d'attribuées à des organismes indépendants. Nous n'avons pas de programmes pour les subventionner.

Vous demandiez aussi si des subventions avaient été données dans le passé à des groupes. Il est arrivé qu'à certaines époques, le gouvernement, via les procédures parlementaires établies, ait autorisé la mise en place de programmes de subventions qui ont été gérées par le Conseil privé pour différentes fins. Au moment où on se parle, monsieur, compte tenu des prévisions budgétaires, les montants autorisés sont à la page 31.

M. Asselin: Est-ce qu'on trouve là les subventions qui peuvent servir pour des sondages et des campagnes de publicité? Je ne pense pas que ce soit là-dedans.

Mme Bourgon: Dans les montants qui sont attribués pour fins de subventions et de contributions, il n'y a pas de sommes pour des sondages et de la publicité.

M. Asselin: Merci.

• 1545

The Chairman: Mr. Epp, you have eight minutes. I'm sure you'll be your usual probing self.

Mr. Epp (Elk Island): I will try.

I would like to begin by referring to page 5 of the estimates and to ask a question with respect to administration. I would like you to explain what this really means to a person who's new to this particular investigation.

I'm also amazed at the size of the budget. We're talking \$23.7 million for one year for administration. I don't know whether you can explain why that should be so large. Is it because the top administrators in this organization get paid such handsome salaries that all of us should try to lose the next election and maybe get a job with the government?

Ms Bourgon: That's a good question. We have two experts with us. They in fact run this unit. Let me just start. Then I'll turn to Mr. Pratt, head of administrative services.

[Traduction]

As you know, votes for the purpose of grants and contributions are controlled in a very specific way. You are asking me whether we provide grants to independent and paragovernmental organizations. All G & C's allowed are listed on page 30 of the English version of the Blue Book. You will find for example that we offer a grant to the Institute of Intergovernmental Affairs.

Il s'agit de l'Université Queen's.

A long-standing relationship has been established between the Privy Council and the Institute at Queen's University that does basic research and is at the leading edge of academic research in management of federations and evolution of institutions. We therefore provide a grant to that organization.

There are other grants that are listed on the same page and are essentially given in the context of negotiations relating to aboriginal self-government. This is the result of the first ministers constitutional conferences that took place a long time ago but our commitments remain the same.

Except those amounts, there are no grants or contributions granted to independent organizations. We have no subsidizing programs.

You also asked whether grants had been given to groups in the past. In fact, at some given times, the government authorized through established parliamentary procedures the introduction of granting programs that were managed by the Privy Council for different purposes. At this time, sir, authorized amounts are listed on page 30 of the main estimates.

Mr. Asselin: Are grants for the purpose of polls and advertising campaigns also listed there? I don't think they are.

Ms Bourgon: In the amounts earmarked for grants and contributions there are no funds for polling activities and advertising.

Mr. Asselin: Thank you.

Le président: Monsieur Epp, vous avez huit minutes. Je suis sûr que vous saurez en tirer le meilleur parti possible, comme à votre habitude.

M. Epp (Elk Island): Je ferai de mon mieux.

Je voudrais tout d'abord me reporter à la page 5 du budget des dépenses et vous poser une question au sujet des dépenses d'administration. Pouvez-vous expliquer ce que cela représente à un profane comme moi dans ce genre d'étude.

Je suis également sidéré par l'ampleur du budget. Il est prévu 23,7 millions de dollars aux fins d'administration pour un an. J'aimerais que vous nous expliquiez pourquoi ce montant est si important. Est-ce parce que les hauts fonctionnaires de votre bureau touchent une rémunération si confortable que nous pourrions tous essayer de perdre les prochaines élections et obtenir un poste au gouvernement.

Mme Bourgon: C'est une bonne question. Nous sommes accompagnés par deux spécialistes qui, en fait, dirigent cette section. Je vais répondre en premier à votre question et je donnerai la parole à M. Pratt, chef des services administratifs.

[Text]

[Translation]

Unlike most departments, the administrative component you see there provides services not only to PCO but also to the Prime Minister and so on. We are a rather unusual organization. You probably saw somewhere in one of the documents the list of ministers and ministers' offices we serve.

Contrairement à la plupart des ministères, nos services administratifs desservent non seulement le BCP mais également le cabinet du premier ministre, etc.. Nous sommes une organisation peu commune. Vous avez sans doute vu dans l'un des documents que nous vous avons fournis la liste des ministres et cabinets ministériels que nous desservons.

We are providing services to the PMO. We are providing services to the deputy prime minister. We are providing services to the president of the Privy Council, the leader of the government in the House, the leader of the government in the Senate, the Secretary of State.

Nous offrons des services au cabinet du premier ministre, ainsi qu'au vice-premier ministre. Nous offrons nos services au président du Conseil privé, au leader du gouvernement à la Chambre, au leader du gouvernement au Sénat et au secrétaire d'État.

So our administrative services area is not dedicated to the Privy Council office exclusively. The small group of employees you have there covers a whole host of services for these units. This is where you would also find all activities related to telecommunications and clipping services. All kinds of things that serve many clients are consolidated in that rubric.

Nos services administratifs ne sont donc pas exclusivement consacrés au bureau du Conseil privé. Le petit groupe d'employés qui y travaillent offre une foule de services à ces divers bureaux. C'est aussi sous cette rubrique que sont regroupées toutes les activités relatives aux télécommunications et aux services de coupures de presse. Nos services offrent donc toutes sortes de choses à une clientèle nombreuse.

To give you a more complete answer, let me turn to Mr. Pratt.

Pour vous donner un peu plus de détails à ce sujet, je vais passer la parole à M. Pratt.

Mr. William Pratt (Assistant Deputy Minister, Queen's Privy Council for Canada): The corporate services branch is composed of six separate divisions. There is the finance division, which maintains the financial records for all of those organizations the clerk has just referred to, the issuing of cheques, the control over expenditure of public funds. It plays a key advisory role in providing financial advice to the various managers in the department.

M. William Pratt (sous-greffier adjoint, Conseil privé de la Reine pour le Canada): La direction des services généraux se compose de six divisions distinctes. Il y a la division des finances, qui tient les dossiers financiers de toutes les organisations dont vient de parler la greffière, l'émission des chèques, et le contrôle des dépenses de deniers publics. Cette division joue un rôle consultatif crucial en offrant des conseils d'ordre financier aux divers gestionnaires du ministère.

There is also the administration division. It is a large division, involved in accommodation, building and maintenance repairs, materiel management—

Il y a également la division de l'administration. C'est une division importante, qui s'occupe des locaux, des réparations et de l'entretien des immeubles, de la gestion du matériel. . .

Mr. Epp: When you say materiel management, is that for the House of Commons environment or for the other larger departments?

M. Epp: Quand vous dites gestion du matériel, est-ce uniquement pour la Chambre des communes ou pour d'autres ministères plus importants?

Mr. Pratt: It is for the total of the Privy Council program that's made up of the PMO—

M. Pratt: C'est pour l'ensemble du programme du Conseil privé qui se compose du cabinet du premier ministre. . .

Mr. Epp: Okay. So it's the same offices Madam Bourgon just mentioned.

M. Epp: Très bien. Il s'agit donc des bureaux dont vient de nous parler M^{me} Bourgon.

Mr. Pratt: That's right.

M. Pratt: C'est exact.

I don't know whether you want me to go on with that.

Je ne sais pas si vous voulez que je poursuive mon énumération.

Mr. Epp: No, I don't want to get too detailed.

M. Epp: Non, je ne veux pas vraiment entrer dans les détails.

Mr. Pratt: The informatics and technical services operation takes care of technology and computers, information services, library services, and so on.

M. Pratt: Quant à la division des services techniques et informatiques, elle s'occupe de la technologie et des ordinateurs, des services d'information, des services de bibliothèque et d'autres.

The personnel division is responsible for the management of personnel. Of course within that organization we have an access to information office, which is responsible for the processing of the many requests for information we receive under the access law.

La division du personnel est chargée de la gestion du personnel. Elle comprend évidemment un bureau pour l'accès à l'information, qui est chargé du traitement des nombreuses demandes de renseignements que nous recevons aux termes de la Loi sur l'accès à l'information.

Mr. Epp: I'll proceed with another question.

M. Epp: Je vais passer à une autre question.

[Texte]

Over the years I have observed government operations, having been involved in them at the provincial level. Almost always the decisions for increasing the size of a department come from the officials in administration. The people doing the real work, that is, interfacing with the people, are generally the first ones to be cut or the last ones to get new equipment and so on.

On various occasions I have seen estimates that say the amount of administration in government is usually anywhere between two and maybe up to five times as much as what would be tolerated in a comparable private enterprise organization. In government we tend to grow excessively in the area of administration, simply because of lack of control.

• 1550

Would it be possible to cut these administrative costs just by becoming more efficient, by asking people to administer more effectively? This is a very large proportion of the budget, \$23 million out of \$70 million.

Mr. Pratt: Mr. Chairman, according to the budget forecast for the upcoming year, one will take from this that in fact these costs are coming down. Based on expenditures of the past, we are realizing efficiencies in the area of information technology.

There is another aspect of the question that may be useful. There is also a question of how accounts are maintained. There is a question of how administrative costs are charged off. In many areas in other departments, for example, one may find administrative costs being charged off to the various policy centres, the other parts of the organization, as opposed to corporate services.

I would take, for example, matters such as telephones, printing, costs like that. A department can centralize those items, as we have done. We believe we can bring about cost savings through better control, better management of those funds in a centralized manner as opposed to charging off those costs against the various cost centres, such as those other parts of the organization that one sees on page 7.

The Chairman: Mr. Epp, the clerk tells me you're out of time. You'll have to resume, if you want, on your next round.

Mr. Epp: I will do that gladly.

The Chairman: Thank you.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Madame Bourgon, lorsqu'on est nommé à un poste élevé comme le vôtre, on a toujours certains objectifs pour le travail qu'on va entreprendre. Le patron ou l'organisation a toujours des objectifs. Quelles sont vos deux ou trois objectifs principaux pour l'année 1994-1995? Est-ce le premier ministre qui a fixé ces objectifs ou si vous en avez discuté? Est-ce qu'il y a des nuances?

Mme Bourgon: Il y a plusieurs aspects à votre question.

[Traduction]

Au fil des ans, j'ai suivi de près les opérations gouvernementales dont je me suis occupé au niveau provincial. Presque toujours, les décisions en vue d'accroître la taille d'un ministère sont prises par les hauts fonctionnaires de l'administration. Ceux qui font vraiment le travail, c'est-à-dire ceux qui sont en contact avec les gens, sont généralement les premiers à être rayés de la liste ou les derniers à recevoir du matériel neuf, etc..

À diverses reprises, j'ai pris connaissance de prévisions de dépenses selon lesquelles le budget consacré à l'administration du gouvernement est généralement de deux à parfois cinq fois supérieur à ce qui serait acceptable dans une entreprise comparable du secteur privé. Au gouvernement, les budgets d'administration augmentent généralement de façon excessive, tout simplement en raison d'un manque de contrôle.

Serait-il possible de réduire ces dépenses administratives grâce à une meilleure efficacité, en demandant aux gestionnaires de fonctionner de manière plus efficace? L'administration compte pour une énorme partie du budget, avec 23 millions sur 70 millions de dollars.

M. Pratt: Monsieur le président, si vous considérez les prévisions budgétaires pour l'année à venir, vous constaterez que ces dépenses vont diminuer. En fonction des dépenses des années précédentes, nous sommes devenus plus efficaces dans le domaine de la technologie de l'information.

J'aimerais vous signaler autre chose qui pourra vous être utile. Il faut également voir comment les comptes sont tenus. Et par exemple, comment les dépenses administratives sont portées au compte. Dans bien des secteurs dans les autres ministères, par exemple, il arrive que les dépenses administratives soient imputées aux divers centres de politique, les autres divisions de l'organisation, plutôt qu'aux services généraux.

Prenons l'exemple de services de téléphone, d'impression, et autres dépenses de ce genre. Un ministre peut centraliser tous ces services, comme nous l'avons fait. Nous pensons ainsi pouvoir réaliser des économies grâce à des contrôles plus stricts, à une meilleure gestion des fonds dans une section centralisée au lieu d'imputer ces dépenses aux divers centres de frais, comme les autres éléments de l'organisation énumérés à la page 7 du budget des dépenses.

Le président: Monsieur Epp, la greffière m'indique que votre temps de parole est écoulé. Vous pourrez poursuivre, si vous le désirez, lors du prochain tour de questions.

M. Epp: Je le ferai bien volontiers.

Le président: Merci.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Ms Bourgon, when you are appointed to a higher position like yours, you always set specific goals for the work that you're going to undertake. The boss of an organization always has objectives. What are your main two or three goals for the fiscal 1994-95? Have those been set by the prime minister or have you been consulted beforehand? Do you have any flexibility?

Ms Bourgon: Yours is a multifaceted question.

[Text]

Premièrement, y a-t-il des objectifs pour l'ensemble de la Fonction publique du Canada? Plus modestement, je vais ramener la question aux objectifs internes du Conseil privé, si vous le voulez bien. Vous me questionnez dans le cadre du Budget principal et donc à titre de gestionnaire ultimement responsable de la gestion du Conseil privé.

On va devoir, au cours des prochains mois, se fixer un certain nombre d'objectifs avec l'équipe de gestion à l'interne, mais avant même de faire ce débat avec eux, je vais l'amorcer avec vous. Il y a au moins trois points sur lesquels il faudrait explorer des façons de renforcer nos services à l'interne.

Premièrement, il va falloir voir comment on pourrait renforcer notre capacité d'analyse et d'élaboration de politiques. Dans une agence comme le Conseil privé, qui a pour mandat de conseiller, d'élaborer des options et des propositions et de travailler en étroite collaboration avec les ministères dans leur mandat d'élaboration de politiques, il est important d'avoir une capacité d'analyse interne qui soit forte et à la fine pointe. C'est un effort constant, une bataille constante. Elle n'est jamais gagnée, mais il faut toujours essayer. Il va falloir se demander comment renforcer la capacité d'élaboration de politiques et d'analyse stratégique du Conseil privé. C'est une préoccupation.

Deuxièmement, selon la loi, le greffier exerce plusieurs fonctions. Une de ces fonctions est d'être le chef de la Fonction publique. Cela devrait se traduire, à l'intérieur du Conseil privé, par une certaine forme de capacité de réflexion sur l'évolution des institutions, l'évolution du secteur public et le rôle du secteur public. Il faut également être à la fine pointe de la réflexion concernant notre secteur public canadien vis-à-vis d'autres pays industrialisés. Encore là, il y a lieu de renforcer ou d'intégrer nos équipes plus qu'on ne l'a fait dans le passé.

• 1555

Troisièmement, le système du Cabinet a changé de façon assez significative depuis l'arrivée de l'actuel gouvernement, et il faut se demander quelle est la meilleure façon de soutenir les efforts du Cabinet restructuré. On a maintenant moins de comités du Cabinet et un Cabinet plénier qui siège sur tous les grands dossiers. La machinerie doit constamment s'adapter aux besoins du gouvernement en poste. Après un certain nombre de mois d'expérience, il va falloir faire le point et se demander si notre mode de fonctionnement interne est le mieux adapté pour répondre aux besoins du gouvernement.

Cela vous donne une idée de certaines des priorités que je vais vouloir explorer avec l'équipe de gestion à l'interne. Le but est d'améliorer nos services.

M. Bellemare: Vous avez parlé d'analyse. Avez-vous des équipes qui analysent les programmes que les ministres ou le Cabinet proposent au premier ministre?

Mme Bourgon: Il faut avoir une capacité interne propre qui permet d'anticiper et de détecter les tendances. Il ne s'agit pas d'avoir une capacité interne qui vise à dédoubler ou à refaire ce que les ministères font. Cela devrait nous permettre d'avoir une valeur ajoutée quand on travaille avec nos collègues des ministères. Le but est de faciliter le travail des ministres et de leurs équipes dans la préparation des propositions qui sont présentées au Cabinet.

[Translation]

First of all, are there goals set for the whole Public Service of Canada? I will be more modest and deal with the internal objectives of the Privy Council, if you do not mind. The question you ask under the main estimates consideration is addressed to me as a manager who is ultimately responsible for the Privy Council management.

During the next few months, we will have to set ourselves a number of goals with the office's management team, but before I undertake that discussion with them, I will start right here. There are at least three areas in which we should explore ways of strengthening our internal services.

First of all, we will see how we can strengthen our analysis and policy development capacity. In an organization like the Privy Council, the mission of which is to advise, develop options and proposals and work in close cooperation with other departments in the area of policy development, it is important that our internal analysis capacity be strong and at the leading edge. It is a continued effort, a constant fight. That fight is never won but we must always try to do better. We will have to ask ourselves how we can strengthen the policy development and strategic analysis capacity of the Privy Council. That is one concern.

Secondly, under the law, the clerk has several functions. One of them is to be the head of the Public Service. Within the Privy Council, that function should translate into some kind of thinking capacity on the development of institutions and the public sector as well as its role. We must also be at the forefront of the consideration of our public sector in relation with that of other industrialized countries. There again, we must reinforce or integrate our teams more than it was done in the past.

Thirdly, the Cabinet system has changed significantly since the arrival of the present government, and we must ask ourselves what is the best way to support the efforts of this restructured Cabinet. There are fewer Cabinet committees and the Cabinet as a whole deals with most important issues. Government machinery must constantly adapt itself to the government's needs. After a few months experience, we will have to assess if the way we function internally is best suited to the government's needs.

This gives you an idea of some of the priorities I want to explore internally, with the management team. Our goal is to improve services.

Mr. Bellemare: You mentioned analysis. Are there people who analyze those programs that ministers or Cabinet submit to the prime minister?

Ms Bourgon: We need our own internal capacity to anticipate and identify tendencies. That does not mean that we should have an internal capacity to duplicate or redo what departments do. We want our work to add value to the work of our colleagues from the departments. Our goal is to facilitate the work of ministers and their staff when they develop proposals for Cabinet.

[Texte]

On a donc un rôle de conseil. On doit guider et orienter. On doit faciliter la transposition de ces propositions qui viennent des ministères, assurer la circulation et la compréhension interministérielle et aider au fonctionnement des comités du Cabinet qui prennent des décisions. C'est dans ce sens que j'utilise le terme «élaboration de politiques».

M. Bellemare: Le Comité des comptes publics, où je siégeais auparavant, a critiqué les différents ministères pour avoir aboli les groupes de travail qui analysaient les nouveaux programmes. Par exemple, on a pointé du doigt les programmes des initiatives à l'Impôt qui avaient mal tourné pour le gouvernement au point de vue financier. Le Comité trouvait que l'abolition de ces groupes d'analyse des programmes comportait des risques comme celui que je vous ai mentionné. Est-ce que le Conseil privé remplace ces groupes d'analyse qui ont été abolis, ou si ces groupes sont complètement différents? Si oui, en quoi sont-ils différents de ce qu'ils devraient être, selon moi?

Mme Bourgon: Je pense que vous faites allusion aux équipes d'évaluation et de revue de programmes. Je parle d'un autre genre d'équipes. Dans tous les ministères, vous trouvez normalement une unité qui a pour mandat d'élaborer les politiques du ministère. Ces unités sont en relation constante avec d'autres unités qui font du travail semblable au Conseil privé, au ministère des Finances et au Conseil du Trésor. Il y a des liens qui doivent être faits entre les dossiers d'un ministère et ceux de toute la communauté des ministères. Le Conseil privé a, entre autres rôles, celui d'aider les équipes qui font du travail d'élaboration de politiques dans un ministère donné et d'assurer des liens constants dans toute la communauté des institutions pour faciliter la prise de décisions. Dans notre domaine à nous, c'est ce qui s'appelle de l'élaboration de politiques. Non, ce n'est pas de l'évaluation de programmes.

M. Bellemare: Vous avez la responsabilité de la Fonction publique. La Fonction publique relève directement au Bureau du premier ministre par l'intermédiaire du greffier, c'est-à-dire vous. La Fonction publique, d'après vous, est-ce une bonne chose? Je me demande si on n'est pas en train de politiser la Fonction publique.

Mme Bourgon: Est-ce que je peux faire une remarque sur l'expression «relever de»? La Fonction publique ne relève pas du premier ministre par l'entremise du greffier. Le greffier est, selon la loi, le leader de la Fonction publique. Je recommence pour qu'on se comprenne bien sur le concept.

Les employés d'un ministère quelconque—prenons l'exemple de mon ancien ministère des Transports—sont, selon la loi, la responsabilité du sous-chef, qui est le sous-ministre du ministère, qui, lui, est imputable à son ministre.

Le leadership de l'évolution de l'institution vient de plusieurs endroits. Elle vient du Conseil du Trésor comme employeur, elle vient de la Commission de la Fonction publique pour la défense du principe du mérite et elle vient du Conseil privé du point de vue du leadership de l'évolution des institutions.

Alors, il n'est pas tout à fait exact de dire que tous les employés relèvent du greffier, qui, lui, rend compte au premier ministre, et qu'il y a donc danger de politisation.

[Traduction]

We therefore act as advisors. Our role is to give guidance and direction. We must facilitate the transposition of department proposals, ensure that they are well circulated and understood by all departments and assist Cabinet committees that make decisions. That is what I mean by "policy development".

Mr. Bellemare: The Public Accounts Committee where I used to sit criticized the departments that had abolished task forces in charge of analyzing new programs. For example, it was pointed out that, financially speaking, taxation initiatives had not worked for the government. The committee was of the opinion that eliminating the task force in charge of program analysis entailed certain risks, such as the one I must mentioned. Has the Privy Council taken over the responsibilities of the analysis teams that have disappeared, or are these groups totally different? In the affirmative, how do they differ from what they should be, as I see it?

Ms Bourgon: I think you are referring to the program review and evaluation task forces. I was talking about another type of groups. Within every department, you normally find a unit in charge of policy development for that department. These units are in constant contact with other units fulfilling the same responsibility within the Privy Council, the Finance Department and the Treasury Board. Links have to be established between the issues handled by one department and those for which all departments are responsible. One of the Privy Council's roles is to help policy development teams within departments and to ensure constant contacts within all departments and agencies to facilitate decision-making. In our field, that's what we call policy development, which is not program evaluation.

Mr. Bellemare: You are responsible for the Public Service. The Public Service reports directly to the prime minister's office through the clerk, in other words, through you. Do you think that the Public Service is a good thing? I wonder if it is not becoming too politicized.

Ms Bourgon: Let me first comment on the term "report to". The Public Service does not report to the prime minister through the clerk. By law, the clerk is the Public Service's leader. I just want that to be absolutely clear.

The staff of a given department—let's take as an example my former department, Transport Canada—are by law the responsibility of the deputy-chief, that is the deputy-minister of that department who, in turn, reports to his minister.

This institution's evolution is driven by Treasury Board, which is the employer, by the Public Service Commission, which is the defender of the merit principle, and by the Privy Council in the area of leadership for all departments and agencies in their evolution.

So it is not exactly right that Public Service employees report to the clerk who, in turn, reports to the prime minister and that this can lead to politicization.

[Text]

Il y a beaucoup plus de *checks and balances* dans le système.

The Chairman: Thank you.

I have a couple of short supplementaries. You indicated earlier that there would be an extra appropriation for the Krever blood inquiry. You didn't put a firm figure on it, but you did indicate that there would be an extra appropriation. Can we then expect a supplementary estimate, say in the fall, to supply that?

Ms Bourgon: Yes.

The Chairman: My other supplementary question would be prefaced in this way: I think a lot of us are somewhat skeptical about cost forecasts of these commissions of inquiry. Perhaps it's only a perception in some cases, but I think a lot of us are left somewhat squeamish. When the Krever blood inquiry was first announced, I don't think anyone indicated that it might run into double digits—and I'm talking about double digits in the millions of dollars.

I take note in your estimates that \$29.5 million was spent on the Royal Commission on New Reproductive Technologies, which seems like quite a bit of money. The supplementary estimates indicate that, for both the years 1993-94 and 1994-95, \$2.4 million will be spent on the aboriginal self-government negotiations.

Can we expect the cost of the aboriginal self-government negotiations also to get into double-digit figures? That \$2.4 million seems like very little money. I've heard some talk on the street, if I can put it in that way, that this commission is going to cost a lot of money, and the \$2.4 million on page 8 looks like a paltry sum. Can you edify us at all? Are we looking at another commission that's going to cost \$20 million, \$30 million, \$40 million?

Ms Bourgon: Let me come back to that while my colleagues are doing the same thing; they'll find the page for me.

On your first point, you said that members are getting quite concerned or cynical about the possibility of forecasting expenditure related to—

The Chairman: If not cynical, skeptical. I think "skeptical" is a better word than "cynical". We would never suspect your motives.

Ms Bourgon: It's not a question of motives, sir, if I may.

The Chairman: No, I know. That's...

Ms Bourgon: Once a commission is established, as you know, a number of things come with that, including a high degree of independence in the way it is run, in the evolution of the mandates and the view of the members of the commission as to how it should and could evolve. So you're right: there are certainly great difficulties in forecasting with any great degree of accuracy the cost of what the budget of the commission could be. This is, again, not a question of motive; you do the best you can with the information you have.

[Translation]

There are a lot of checks and balances within the system.

Le président: Merci.

Je voudrais poser quelques courtes questions complémentaires. Vous avez dit un peu plus tôt que la commission Krever sur le sang contaminé se verra accordée des fonds supplémentaires. Vous ne nous avez pas dit combien, mais vous avez dit qu'il y aurait octroi d'une somme additionnelle. Y aura-t-il un budget supplémentaire à l'automne à cette fin?

Mme Bourgon: Oui.

Le président: Avant de poser ma deuxième question complémentaire, je ferai le préambule suivant: bon nombre d'entre nous sont plutôt sceptiques quant aux résultats de ces commissions. Dans certains cas, ce n'est peut-être qu'une question de perception, mais ces commissions mettent beaucoup d'entre nous mal à l'aise. Lorsqu'on a annoncé la création de la commission Krever, je ne crois pas que personne ait pensé qu'elle en viendrait à coûter des dizaines de millions de dollars.

Dans votre budget, vous indiquez que la Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction a coûté 29,5 millions de dollars; c'est beaucoup d'argent. Le budget des dépenses supplémentaire indique que, pour les années 1993-1994 et 1994-1995, 2,4 millions de dollars seront consacrés aux négociations sur l'autonomie gouvernementale des autochtones.

Pouvons-nous nous attendre à ce que le coût de ces négociations se chiffre aussi à des dizaines de millions de dollars? 2,4 millions de dollars, cela me semble peu. J'ai entendu dire que cette commission sera coûteuse et lorsque je vois cette somme de 2,4 millions de dollars à la page 8, je me pose des questions. Pourriez-vous éclairer notre lanterne? Est-ce une autre commission qui coûtera 20 millions, 30 millions ou 40 millions de dollars?

Mme Bourgon: Je vais tenter de vous répondre pendant que mes collègues cherchent cette mention pour moi.

Premièrement, vous avez dit que les membres sont très préoccupés ou même désabusés par l'augmentation des dépenses prévues pour...

Le président: Peut-être pas désabusés, mais certainement sceptiques. Je crois que nous sommes plus sceptiques que désabusés. Nous n'irions pas jusqu'à remettre en question vos intentions.

Mme Bourgon: Ce n'est pas une question d'intentions, monsieur, si je peux me permettre.

Le président: Bien sûr que non. Cependant...

Mme Bourgon: Une fois qu'une commission a été créée, comme vous le savez, elle jouit d'une assez grande autonomie dans son fonctionnement, dans l'évolution de son mandat et dans les décisions que peuvent prendre les commissaires sur son orientation. Vous avez raison: il est très difficile de prévoir avec exactitude le coût de ce genre de commission. Encore une fois, il ne s'agit pas d'intentions, mais bien de faire de son mieux avec les informations dont on dispose.

[Texte]

On the blood inquiry, you're quite right: it will lead to supplementary estimates. As I said, discussions are still under way with the board, and we'll see what the amount is. But it means that the commission must provide us, in the preparation of these estimates, with their best judgment about what are the realistic costs of the mandate they are provided with.

On the question of aboriginal self-government, I wonder if there's not a bit of confusion. You've mentioned page 8, but I could not find—

The Chairman: I'm sorry. Page 30.

Ms Bourgon: Page 30 is not related to the commission. This is a contribution, and therefore we have much better control of that, if I can reassure you. It's a contribution that is related to self-government negotiation. Those are obligations flowing from a first ministers conference in the 1980s—I forget the exact date—and I don't believe that we had overruns of any kind related to these payments, sir.

The Chairman: Okay. Thank you.

Mrs. Guay, five minutes.

Mme Guay (Laurentides): Madame Bourgon, j'aimerais savoir combien le Conseil privé dépense annuellement pour des sondages et des campagnes de publicité. Serait-ce possible de le savoir pour les années 1993-1994 et 1994-1995? Également, avez-vous des prévisions?

[Traduction]

En ce qui concerne la commission d'enquête sur le sang contaminé, vous avez raison. Nous avons dû prévoir un budget de dépenses supplémentaire. Comme je l'ai dit plus tôt, on discute encore, au sein du conseil, du montant précis de ce budget supplémentaire. Cela signifie que la commission doit nous fournir des prévisions réalistes sur les coûts de la réalisation de son mandat.

Au sujet de l'autonomie gouvernementale des autochtones, je crois qu'il y a confusion. Vous avez parlé de la page 8, mais je n'y trouve rien.

Le président: Je suis désolé, il s'agit de la page 31.

Mme Bourgon: Le montant figurant à la page 31 ne porte pas sur la commission. Il s'agit d'une contribution; nous en avons donc un meilleur contrôle, si cela peut vous rassurer. Il s'agit d'une contribution relative aux négociations sur l'autonomie gouvernementale. Cette obligation découle d'une conférence des premiers ministres qui s'est tenue dans les années quatre-vingt—je ne me souviens plus de la date exacte—et je ne crois pas que ce genre de paiement puisse augmenter.

Le président: Très bien. Merci.

Madame Guay, vous avez cinq minutes.

Mrs. Guay (Laurentides): Ms Bourgon, I would like to know how much the Privy Council spends every year for polls and advertisement. Could I have these figures for 1993-94 and 1994-95, do you also have forecasts for these?

• 1605

Mme Bourgon: Je vais suggérer qu'on identifie l'information et qu'on vous la fasse parvenir. Je n'ai pas l'information à portée de la main.

Pour 1994-1995, c'est-à-dire l'année qui s'en vient, il n'y a pas de programme comme tel d'identifié pour ces fins. Il faudrait identifier cela à l'intérieur de nos budgets de communication si jamais cela existait. Ce serait donc relativement marginal. Je vais me faire un plaisir d'identifier cela.

Mme Guay: J'aimerais bien.

Mme Bourgon: 1993-1994, c'est avant mon temps. Je peux trouver l'information et vous la faire parvenir.

Mme Guay: Je vous remercie. Vous dites que 52 fonctionnaires travaillent dans le secteur des relations fédérales-provinciales. Est-ce que ce chiffre comprend le personnel administratif ou si vous parlez simplement et uniquement de professionnels?

M. Bilodeau: C'est l'ensemble du personnel, madame.

Mme Guay: C'est l'ensemble du personnel.

La Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction a présenté son rapport final en novembre 1993, et le coût total a été de 29,5 millions de dollars. Combien de temps la Commission a-t-elle siégé? Combien de personnes ont participé à l'enquête? Comment expliquer ce coût de 29,5 millions de dollars? Votre adjoint pourrait peut-être répondre à ces questions.

M. Pratt: Monsieur le président, je voudrais bien parler en français, mais étant donné la nature technique des questions, je préférerais répondre en anglais si vous êtes d'accord.

Ms Bourgon: I will undertake to forward that information to you. I don't have these figures here with me.

For 1994-95, the coming year, there is no specific program for polls and advertisement. We would have to find if there are amounts set aside for these within our communication budgets. I believe it is probably a marginal amount. I would be happy to find out what it is for you.

Mrs. Guay: I would appreciate it.

Ms Bourgon: The year 1993-94 is before my time. But I can find the information and have it sent to you.

Mrs. Guay: Thank you. You said that 52 officials work in federal-provincial relations. Does that include administrative staff or only professionals?

Mr. Bilodeau: That includes all employees.

Mrs. Guay: That is all staff members.

The royal commission on new reproductive technologies submitted its final report in November 1993 and it cost 29.5 million dollars. How long did it exist? How many people were involved in that inquiry? How can you explain the cost of 29.5 million dollars? Perhaps your assistant could answer those questions.

Mr. Pratt: Mr. Chairman, I would like to answer in French, but since these questions are fairly technical, I would prefer answering in English, if you don't mind.

[Text]

Mme Guay: Il n'y a aucun problème, mon cher monsieur.

Mr. Pratt: To begin with, the commission was appointed in the fall of 1989. It carried out its work over a four-year period. The last year was devoted in large part to the preparation of a final report as well as numerous volumes of commission studies.

There were seven commissioners appointed initially. A number of people were hired under contract as advisers for short periods of time. At one point during the course of the commission the staff was probably in the order of 75 people. Of course those people did not work full-time throughout the four-year period, but at the high point it was about that.

One of the very substantial costs of that commission had to do with its research program. Of the \$29 million identified as the cost forecast, some 40% of the expenditure was for research.

There were large costs in travel. The commission sat in various places across the country.

Mrs. Guay: Could you tell me the percentage of travel?

Mr. Pratt: Maybe I could give you certain other percentages. Salaries of employees, for example, were 40%; transportation, including communications, was 7%; information, which would in large part involve printing, particularly of the final report of the research studies, was 12%; professional services, including the costs related to experts, were 31%; rentals of equipment, purchased repair, utilities and supplies, capital costs—all of those were in the order of about 8% to 10%.

Mrs. Guay: Okay, that's fine. I think I have enough already.

I have a last question for Madam Bourgon.

Qui autorise les dépenses d'une commission royale d'enquête, madame Bourgon?

M. Pratt: Ce sont les commissaires.

Mme Guay: Les commissaires?

M. Pratt: Les commissaires de chaque commission.

• 1610

Mme Guay: D'accord. Je vous remercie.

Mr. Bryden (Hamilton—Wentworth): I'm very interested in the intelligence assessment secretariat. Something is happening here and I was hoping you might be able to explain. What is this organization? Is it something that's similar to the old Defence Liaison II? Does it consist of intelligence officers? Does it consist of civil servants? Does it replace the old cabinet committee on security and intelligence in some way? There is obviously something going on here.

Ms Bourgon: There again, we have the expert with us. I introduced initially, you will remember, Ward Elcock. Let me just mention one point and then I'll turn to my colleague.

What you saw in the main estimates is also related to the restructuring that took place in the government in June. As I'm covering the activities of the PCO in all aspects, I'm also finding out there were units involved in similar activities both in

[Translation]

Mrs. Guay: I don't mind at all.

M. Pratt: Pour commencer, la commission a été créée en novembre 1989. Ses travaux ont duré quatre ans. La dernière année a été consacrée en grande partie à la rédaction du rapport final ainsi qu'au nombreux volumes des études entreprises par la commission.

Au départ, on a nommé sept commissaires. On a ensuite engagé des conseillers à contrat, pour des courtes périodes de temps. Le nombre d'employés à temps plein de la commission a varié au cours de ces quatre années, mais il n'a jamais été supérieur à environ 75.

Le programme de recherche de la commission a été un des éléments les plus coûteux. Approximativement 40 p. 100 des 29 millions de dollars consacrés à cette commission ont servi à la recherche.

Les coûts de déplacement ont aussi été élevés puisque la commission a siégé un peu partout au pays.

Mme Guay: Quel pourcentage représente les dépenses de voyage?

M. Pratt: Je pourrais peut-être vous donner d'autres pourcentages: rémunération des employés: 40 p. 100; transport, incluant les communications: 7 p. 100; information, ce qui comprend en grande partie l'impression, particulièrement du rapport final des travaux de recherche: 12 p. 100; services professionnels, y compris les coûts relatifs aux services d'experts: 31 p. 100; location d'équipement, réparations, services publics, fournitures et dépenses en capital: de 8 à 10 p. 100.

Mme Guay: Très bien. Je crois que cela suffit.

J'ai une dernière question pour M^{me} Bourgon.

Who authorizes the expenditures of a royal commission of inquiry?

Mr. Pratt: The commission members.

Mrs. Guay: The commission members?

Mr. Pratt: The members of each commission.

Mrs. Guay: Okay. Thank you.

M. Bryden (Hamilton—Wentworth): Je suis très curieux au sujet du Secrétariat de l'évaluation du renseignement. Il se passe quelque chose ici, et j'espère que vous pourrez nous éclairer. Qu'est-ce que c'est que ce Secrétariat? Est-ce quelque chose de semblable à l'ancien service de liaison en matière de défense? Est-il composé d'agents du renseignement? Est-il composé de fonctionnaires? Remplace-t-il en quelque sorte l'ancien comité du Cabinet sur la sécurité et le renseignement? Manifestement, il se passe quelque chose ici.

Mme Bourgon: Là encore, je suis accompagnée du spécialiste qui peut nous éclairer. Vous vous souviendrez que je vous ai présenté au début M. Ward Elcock. Permettez-moi de vous dire une chose avant de céder la parole à mon collègue.

Les chiffres que vous voyez dans le budget des dépenses principal reflètent la restructuration de l'appareil gouvernemental qui a eu lieu en juin dernier. Au fur et à mesure que je me familiarise avec les diverses activités du

[Texte]

External Affairs and in PCO. There was a judgment made that there was some overlap and duplication within the two federal institutions. For that reason, in June the decision was made to consolidate existing units that were involved in assessment of various kinds, whether it was economic assessment of information, or political assessment of stability or instability in various countries and so on, in order to reduce costs.

So that led to a decision that you saw reported in the document, which is the consolidation of the IAS unit, instead of the two we had before, in the PCO.

Now let me turn to Ward so he can take it from there and give you a better overview of what they do.

Mr. Ward Elcock (Deputy Clerk, Security and Intelligence and Counsel, Queen's Privy Council for Canada): Mr. Chairman, the IAAS, intelligence advisory assessment secretariat, is simply largely a continuation of a previously existing secretariat, which was the secretariat for the intelligence advisory committee, which is the interdepartmental committee that considers intelligence assessments for the government.

The previous IAC secretariat was largely simply a secretariat for that committee. It was a rather small secretariat. It had some capacity to produce assessments of its own, but its large function was not to produce assessments.

There was, as the clerk said, another body in External Affairs, which did a large chunk of the assessments for the intelligence community and for the IAC—the actual work on preparing such assessments. It was our view that would be better combined. There were some cost savings that External Affairs could derive from it and we felt we could get a better product, so we amalgamated that within PCO. It's simply an assessment secretariat and nothing more than that. It's largely made up of government officers, with some contract employees periodically.

Mr. Bryden: I'm just trying to get the overall reporting structure. The secretariat reports to whom now?

Mr. Elcock: The secretariat reports to me. I am also the chairman of the intelligence advisory committee, in both respects. As deputy clerk, it reports to me, and also as chairman of the IAC, it reports to me.

Mr. Bryden: Of course, you're changing jobs very shortly.

Mr. Elcock: That's right, Mr. Chairman.

Mr. Bryden: I have another question, on the Communications Security Establishment. I've never been very clear on how it fits into this arrangement. Can you help me there?

Mr. Elcock: The Communications Security Establishment is an organization that reports both to myself and to the deputy minister of National Defence. It is part of the Department of National Defence, but it has a reporting relationship, through

[Traduction]

Bureau du Conseil privé, je constate qu'il y avait des services qui faisaient essentiellement le même travail aux Affaires extérieures et au Conseil privé. Pour éviter le chevauchement et le double emploi entre ces deux organismes fédéraux, on a décidé, en juin, de regrouper les services qui s'occupaient de faire divers types d'évaluations, qu'il s'agisse d'évaluations économiques d'information ou d'évaluations politiques de la stabilité ou du manque de stabilité de certains pays, afin de réduire les dépenses.

C'est donc ce qui a mené à la décision dont il est fait état dans le document que vous avez vu, à savoir de regrouper les activités des deux services sous l'égide du Comité consultatif du renseignement, au Bureau du Conseil privé.

Je cède maintenant la parole à Ward, qui pourra vous donner une meilleure idée de ce que fait le service en question.

M. Ward Elcock (sous-greffier, Sécurité et renseignement et conseiller juridique, Conseil privé de la Reine pour le Canada): Monsieur le président, le Secrétariat consultatif de l'évaluation du renseignement n'est que le prolongement, dans une large mesure, du secrétariat précédent, qui appuyait le Comité consultatif du renseignement dans l'exercice de ses fonctions. Il s'agit du comité interministériel qui examine les évaluations de renseignement pour le gouvernement.

Le secrétariat précédent ne faisait guère plus que de seconder le comité consultatif dans son travail. Son effectif était assez peu nombreux. Il était en mesure d'effectuer lui-même certaines évaluations, mais ce n'était pas là sa principale fonction.

Comme l'a indiqué le greffier du Conseil privé, c'est un autre service, aux Affaires extérieures, qui effectuait la majeure partie des évaluations pour le milieu du renseignement de sécurité et pour le Comité consultatif du renseignement—il faisait lui-même le travail d'évaluation comme tel. Nous avons décidé qu'il vaudrait mieux regrouper les deux services. Nous étions d'avis que les Affaires extérieures pourraient ainsi réaliser des économies et que nous pourrions obtenir un meilleur produit si l'ensemble de ces activités étaient regroupées au Bureau du Conseil privé. Il s'agit simplement d'un secrétariat qui s'occupe de faire des évaluations, sans plus. Le personnel est en grande partie composé de fonctionnaires et le secrétariat a recours à l'occasion à des contractuels.

M. Bryden: J'essaye simplement de comprendre quelle est la structure hiérarchique. De qui relève maintenant le secrétariat?

M. Elcock: Le secrétariat relève de moi. Je suis également président du Comité consultatif du renseignement. Le secrétariat relève de moi à ce titre et il relève aussi de moi en ma qualité de sous-greffier du Conseil privé.

M. Bryden: Bien sûr, vous occuperez sous peu un nouveau poste.

M. Elcock: C'est exact, monsieur le président.

M. Bryden: J'ai une autre question à poser au sujet du Centre de la sécurité des télécommunications. Je n'ai jamais très bien compris la place du centre dans la structure actuelle. Pouvez-vous m'éclairer?

M. Elcock: Le Centre de la sécurité des télécommunications est un organisme qui relève de moi-même et du sous-ministre de la Défense nationale. Le service fait partie du ministère de la Défense nationale, mais il rend des

[Text]

me, to the Minister of National Defence with respect to policy and operations of CSE. The deputy minister of National Defence is responsible for the administration of CSE and, if you will, the care and feeding of CSE.

Mr. Bryden: A final question. Does the cabinet committee on security and intelligence still exist? I'm just not quite clear what's happened there.

Mr. Elcock: No, Mr. Chairman, it doesn't exist. It would be simply those ministers, an ad hoc committee of ministers, who, if it was required for ministers to deal with any specific issue, would meet as required.

Mr. Bryden: So, to sum up, how is policy ultimately set in this structure?

Mr. Elcock: By ministers, just as in all policy areas. Just simply, there isn't a specific cabinet committee named CCSI anymore.

Mr. Bryden: Thank you.

• 1615

The Chairman: Thank you. Just before we go to Mr. Epp, I have one more question on commissions of inquiry.

Forgive me if I seem preoccupied with this matter. You indicated earlier that it's pretty difficult to predict or forecast the costs of these commissions with precision, and I can understand and accept that.

In the last paragraph on the bottom of page 23 of the English version, however, relative to the Indian Specific Claims Commission you indicate that:

The Commission has no fixed time frame for the discharge of its full mandate and accordingly is not presently in a position where it can forecast the total cost of the Commission.

Now those are pretty loose terms of reference. They don't tell you how long their work is going to be and we're not given any idea whatsoever as to the cost. Is that really acceptable?

Mr. Pratt: Mr. Chairman, the mandate—the terms of reference—for that commission are ongoing in nature, in the sense that the commissioners have been given responsibility to examine a number of specific claims. I believe that number of specific claims may in fact be increasing. Certainly it has been increasing from the time the commissioners were first appointed.

They have been in operation now for a couple of years. They have examined a certain number of claims and made reports on those claims. In terms of the total, or what may become the total number of claims to be examined, it is quite uncertain as to how long that process might go on.

In the case of that commission, given the continuing mandate, that a large number of claims are being looked at, it is more a matter of what it costs per year to do the claims as opposed to what it may end up costing in the end.

This is not unlike most commissions where commissioners are appointed. They're given a mandate to inquire into and report on matters. Usually that results in a final report that may take anywhere from eighteen months to two or three years.

[Translation]

comptes, par mon entremise, au ministre de la Défense nationale pour ce qui touche la politique et les opérations du centre. Le sous-ministre de la Défense nationale est responsable de l'administration du centre et, si vous voulez, de son entretien et alimentation.

M. Bryden: Une dernière question. Le comité du Cabinet sur la sécurité et le renseignement existe-t-il toujours? Je ne suis pas trop sûr de comprendre ce qui s'est passé à cet égard.

M. Elcock: Non, monsieur le président, ce comité n'existe plus. Ce serait simplement un comité spécial des ministres responsables qui se réunirait au besoin pour discuter d'une question en particulier.

M. Bryden: Alors, pouvez-vous nous dire en résumé comment la politique est élaborée à l'intérieur de cette structure?

M. Elcock: Comme dans tous les autres secteurs, la politique est élaborée par les ministres. C'est tout simplement qu'il n'existe plus de comité du Cabinet qui est chargé de ce domaine en particulier.

M. Bryden: Merci.

Le président: Merci. Avant de céder la parole à M. Epp, j'ai encore une question à poser au sujet des commissions d'enquête.

Pardonnez-moi si je semble insister sur cette question. Vous avez dit tout à l'heure qu'il est assez difficile de prédire ou de prévoir avec exactitude le coût de ces commissions, et je peux comprendre cela.

Cependant, au dernier paragraphe de la page 24 de la version française, où il est question de la Commission sur les revendications particulières des Indiens, vous dites ceci:

La Commission n'a pas de délai à respecter en ce qui a trait à l'exécution complète de son mandat et, par conséquent, elle n'est pas en mesure d'estimer le coût total de ses travaux.

Les conditions dans lesquelles le mandat doit être exécuté me semblent assez mal définies. On ne nous dit pas combien de temps les travaux dureront et nous n'avons aucune idée de ce qu'ils coûteront. Trouvez-vous cela acceptable?

M. Pratt: Monsieur le président, le mandat de la commission ne comporte pas de délai fixe, car les commissaires sont chargés d'examiner un certain nombre de revendications particulières. Je crois même que le nombre de ces revendications s'accroît. En tout cas, il a augmenté depuis que les commissaires ont été nommés.

Les commissaires ont commencé leur travail il y a deux ou trois ans. Ils ont étudié un certain nombre de revendications et présenté des rapports sur ces revendications. Pour ce qui est du nombre total, ou de ce qui pourrait être le nombre total des revendications qu'ils seront appelés à examiner, nous n'avons aucune idée du temps qu'il faudra pour cela.

Dans le cas de cette commission, étant donné qu'elle n'a pas de délai fixe et qu'elle doit examiner un grand nombre de revendications, il importe davantage de savoir combien il en coûte par année pour examiner les revendications que de savoir combien il en coûtera au total.

La situation ne diffère pas tellement de celle d'autres commissions d'enquête qui reçoivent le mandat d'enquêter sur une question et de faire rapport. Le travail des commissions se termine généralement par la production d'un rapport final, et le tout peut prendre de un an et demi à deux ou trois ans.

[Texte]

[Traduction]

The Chairman: Let's hope we can have something more definitive next spring.

Mr. Epp: I would like to ask some questions with respect to residences. I believe that the residence of the Prime Minister comes under your jurisdiction. I would just like to know what that whole set-up of having a prime minister in his own residence costs and what can we do to save some costs there.

Mr. Pratt: Well, Mr. Chairman, according to the estimates before you today, under the activity identified as the Prime Minister's Office, there is provision there for certain parts of the operation of the Prime Minister's residence, including both 24 Sussex and Harrington Lake.

These estimates particularly involve expenditures related to such items as salaries of the staff at the residence—that's a relatively small number of people—travel between the two residences, uniforms for those staff, kitchen equipment and supplies, dry cleaning, food and entertainment costs. Those items are budgeted for within these estimates.

In addition, there are a number of other costs related to the maintenance and upkeep of the building itself and the provision of major equipment and furnishings within the house that are the responsibility of the National Capital Commission.

Mr. Epp: Okay, that's fine, I'll drop on that one.

Is Stornoway your responsibility?

Mr. Pratt: We have no responsibility for Stornoway.

Mr. Epp: That's a different field.

Is it empty? It's empty?

The Chairman: National Capital Commission.

• 1620

Mr. Epp: To switch gears a little bit, I have a question with respect to ministers, secretaries of state and cabinet ministers and so on, who receive salaries in addition to their MP's salary—which I think is justifiable—and motor car allowances. The amounts allocated for those, however, seem very large to me, and yet they are coming down from what they were under the previous government, so I guess we're heading in the right direction.

Is this information available? Could I ask you to table with this committee details of all those different expenditure levels and what they're entitled to, or is that all under the Board of Internal Economy?

Mr. Duhamel (St. Boniface): I have a point of order. Mr. Epp, you made a statement that's not quite accurate. There are additional stipends for ministers, secretaries of state and parliamentary secretaries, but there are no vehicles allocated to each of those particular individuals. The way in which you said that suggests this. That would be an incorrect statement.

Mr. Epp: Okay. I'm just reading here from the book.

Le président: Espérons que nous pourrions avoir quelque chose de plus définitif le printemps prochain.

M. Epp: Je voudrais poser des questions au sujet des résidences officielles. Je crois que la résidence du premier ministre relève de votre compétence. Je voudrais simplement savoir combien il en coûte de maintenir une résidence officielle pour le premier ministre et comment nous pourrions réduire les dépenses à cet égard.

M. Pratt: Monsieur le président le budget des dépenses, que vous avez devant vous, inclut sous l'activité désignée comme le Cabinet du premier ministre, certaines des dépenses liées à la résidence du premier ministre, tant sa résidence du 24 Sussex que celle du lac Harrington.

Il s'agit notamment de dépenses liées à la rémunération du personnel travaillant à la résidence du premier ministre—l'effectif n'est pas très nombreux—au déplacement entre les deux résidences, aux uniformes que portent les membres du personnel, aux matériels et aux fournitures pour la cuisine, au nettoyage à sec, aux aliments et à l'hospitalité. Toutes ces dépenses sont prévues dans le budget des dépenses que vous avez devant vous.

En outre, il y a certaines dépenses qui sont liées à l'entretien de la résidence ainsi que de son équipement et de son ameublement qui relèvent de la Commission de la capitale nationale.

M. Epp: Bon, d'accord. Restons-en là.

La résidence Stornoway relève-t-elle de votre compétence?

M. Pratt: Nous n'avons aucune compétence à l'égard de la résidence Stornoway.

M. Epp: Ça, c'est autre chose.

Est-elle vide? Elle est vide?

Le président: Commission de la capitale nationale.

M. Epp: Dans un autre ordre d'idées, j'ai une question en ce qui concerne les ministres, les secrétaires d'État et les ministres du Cabinet, etc., qui, outre leur salaire de députés—qui est justifiable à mon avis—, reçoivent une rémunération supplémentaire et une allocation pour automobile. Les dépenses prévues à cette fin me semblent très considérables, et pourtant, elles semblent être à la baisse par rapport à celles du gouvernement précédent, de sorte que je suppose que nous sommes dans la bonne voie.

Avez-vous des renseignements à cet égard? Pourrais-je vous demander de déposer auprès du comité les détails de toutes ces dépenses et de ce à quoi chacun a droit, ou ces questions relèvent-elles toutes du Bureau de la régie interne?

M. Duhamel (Saint-Boniface): J'invoque le Règlement. Monsieur Epp, vous venez de faire une déclaration qui n'est pas tout à fait exacte. Les ministres, les secrétaires d'État et les secrétaires parlementaires reçoivent une rémunération supplémentaire, mais ils n'ont pas tous droit à une automobile. C'est ce que l'on pourrait conclure de vos propos, et ce serait inexact.

M. Epp: D'accord. Je ne fais que lire ce qui se trouve dans le document.

[Text]

Mr. Duhamel: If there is, I haven't seen mine.

Mr. Epp: Okay. No vehicles, but there's a motor car allowance. It says so on page 17 for ministers' offices and so on. There is some allowance for motor cars.

It's a very general question, but I just want to know. Instead of taking the time here, can we just ask that you table all those details with us? I would just like to see the list.

Ms Bourgon: We'll check and we'll be glad to report back.

Mr. Epp: Okay. I appreciate that.

Ms Bourgon: Could we allow Mr. Pratt to deal with the question of car allowances very briefly and then we'll get back to your question?

The Chairman: Yes. Go ahead, please.

Mr. Pratt: The statutory items are on pages 4 and 6. The amounts that are provided to the Prime Minister, to those ministers, ministers without portfolio and secretaries of state are statutory amounts that include the car allowance.

If one is looking at page 17, those figures represent the total amounts of the budget of those ministers' offices that are provided for here. I believe this includes the president of the Privy Council, the leader of the government in the Senate, the leader of the government in the House of Commons, and eight secretaries of state.

The FTEs that are identified represent the total number of staff in those offices. The budgets of those offices are of course controlled further to the announcement made by the Prime Minister's office last fall.

The Chairman: We're out of time. Given that it's almost 4:25 p.m., I believe you have an appointment with the Prime Minister, so I'm afraid we're going to have to cut the meeting short at this point.

Thank you for coming again.

Ms Bourgon: Thank you very much. We'll get back to the question asked by the member.

The Chairman: We look forward to future visits. Thank you.

Could I just ask the committee members to stay, please.

This is really more specifically directed to members of the steering committee. I think we should have a steering committee meeting.

Would it be favourable to the members of the steering committee to meet tomorrow, Thursday? If not, then I'll go ahead and set up a meeting for next week. Okay? If it's possible, I would like to do it on Tuesday.

Mr. Duhamel: I just want clarification. Is it for the steering committee?

The Chairman: Only the steering committee, yes.

Mr. Duhamel: Okay.

The Chairman: Did you hear that, Mr. Epp?

[Translation]

M. Duhamel: Si c'est le cas, moi je n'en ai pas.

M. Epp: Bon, d'accord. Il n'y a peut-être pas d'automobile pour chacun d'eux, mais il y a quand même une allocation pour automobile. C'est ce qui est indiqué à la page 18 sous la rubrique «cabinets de ministres». Il y a donc une allocation pour automobile.

Il s'agit d'une question très générale, mais je veux simplement savoir. Au lieu de prendre du temps du comité, pouvons-nous vous demander simplement de déposer tous les détails auprès du comité? Je voudrais simplement voir la liste.

Mme Bourgon: Nous vérifierons et nous serons heureux de vous dire ce que nous aurons trouvé.

M. Epp: D'accord. Je vous en suis reconnaissant.

Mme Bourgon: Pouvons-nous d'abord entendre très brièvement M. Pratt sur la question des allocations pour automobile, pour ensuite revenir à votre question?

Le président: Oui, allez-y.

M. Pratt: Les dépenses législatives sont indiquées aux pages 4 et 6. Les montants prévus à l'intention du premier ministre, de certains ministres, des ministres sans portefeuille et des secrétaires d'État sont des postes législatifs qui incluent l'allocation pour automobile.

Les montants que vous voyez à la page 18 représentent les totaux budgétaires pour les cabinets de ministres. Il s'agit, si je ne m'abuse, des dépenses relatives au président du Conseil privé, au leader du gouvernement au Sénat, au leader du gouvernement à la Chambre des communes et aux huit secrétaires d'État.

Les chiffres indiqués sous la rubrique ÉTP représentent l'effectif total des cabinets de ces ministres. Les budgets des cabinets de ministres ont bien sûr été réduits encore davantage à la suite de l'annonce faite par le cabinet du premier ministre l'automne dernier.

Le président: Le temps prévu est écoulé. Il est presque 16h25. Je crois que vous avez rendez-vous avec le premier ministre, alors nous devons malheureusement mettre fin à cette rencontre.

Merci d'être venue encore une fois.

Mme Bourgon: Merci beaucoup. Nous vous dirons ce qu'il en est au sujet de la question posée par le député.

Le président: Nous espérons vous revoir à l'avenir. Merci.

Puis-je demander aux membres du comité de rester?

Je m'adresse en réalité aux membres du comité directeur. Je crois que nous devrions nous réunir.

Les membres du comité directeur seraient-ils d'accord pour que nous nous réunissions demain, jeudi? Sinon, je prendrai des dispositions pour que nous nous réunissions la semaine prochaine. D'accord? Si possible, je voudrais que ce soit mardi.

M. Duhamel: Je voudrais un éclaircissement. S'agit-il du comité directeur?

Le président: Oui, uniquement du comité directeur.

M. Duhamel: D'accord.

Le président: Avez-vous entendu ce que nous avons dit, monsieur Epp?

[Texte]

My office will contact you, but I'll be trying for some time Tuesday, probably in the morning. All right? Thank you.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): I'd just like to ask, now that we've been in business for about five or six months, if this will be the sort of procedure we're going to carry out for the next year or. . .?

The Chairman: Oh, no. I think we see the estimates coming to a close at the end of this week. The purpose of the steering committee is to determine what we might do between now and June 23 when we rise. Then there will really be two purposes to the steering committee meeting next week. One is to decide how we should spend our time between now and June 23—there are a number of things we can do—and also to give consideration to the kind of work, special projects, that we can do beginning in the fall, in September.

[Traduction]

Le personnel de mon bureau communiquera avec vous, mais j'essaierai de prévoir la réunion pour mardi prochain, sans doute en matinée. Ça va? Merci.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Je veux simplement savoir, étant donné que nous sommes au travail depuis quelque cinq ou six mois maintenant, si nous allons continuer de la sorte pour l'année suivante ou. . .?

Le président: Ah! non. Je crois que l'examen du budget des dépenses devrait être terminé d'ici à la fin de la semaine. Le comité directeur se réunira justement pour décider de ce que nous pourrions faire d'ici au 23 juin, quand la Chambre s'ajournera. Ainsi, le comité directeur se réunira la semaine prochaine pour décider deux choses. D'abord, nous déciderons de ce que nous ferons d'ici au 23 juin—il y a un certain nombre de choses que nous pourrions faire—, puis, nous essayerons de déterminer quels travaux, quels projets spéciaux, nous pourrions entreprendre à l'automne, c'est-à-dire en septembre.

• 1625

Is that helpful to you?

Mrs. Chamberlain: Yes, because from my point of view, I would like to see us embark upon some sort of project or have some sort of goal.

Of course, we all need to learn—particularly myself—and that's very important, but I feel we've spent a lot of time questioning people and now I'd like to do something at some point.

The Chairman: That's your annual spring ritual. We're finished with it, and now if you have what you believe to be a special exercise, let's hear it because that's something we're going to have to do beginning in September.

Mrs. Chamberlain: Thank you. I'm not on the steering committee, though.

The Chairman: No, but you can still talk to us. You can give us the benefit of your input.

Thank you. This meeting is over.

Cela répond-il à votre question?

Mme Chamberlain: Oui, car je voudrais que nous entreprenions un projet quelconque ou que nous nous donnions un objectif quelconque.

Naturellement, nous avons tous beaucoup à apprendre—moi la première—et c'est très important, mais j'ai l'impression que nous avons passé beaucoup de temps à interroger des gens et je trouve que nous devrions maintenant chercher à faire quelque chose.

Le président: Cela fait partie des rites du printemps. Nous avons maintenant terminé cette tâche, et si vous croyez avoir des projets spéciaux à nous proposer, faites-nous vos suggestions, car nous devrions entreprendre quelque chose en ce sens en septembre.

Mme Chamberlain: Merci. Je ne fais pas partie du comité directeur cependant.

Le président: Non, mais vous pouvez quand même nous parler. Vous pouvez nous donner vos suggestions.

Merci. La séance est levée.

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail**Poste—lettre****8801320****OTTAWA***If undelivered, return COVER ONLY to:*

Canada Communication Group — Publishing

45 Sacré-Cœur Boulevard,

Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,**retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Groupe Communication Canada — Édition

45 boulevard Sacré-Cœur,

Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES*From the Queen's Privy Council for Canada:*Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy Council for Canada
and Secretary to the Cabinet;Ronald Bilodeau, Deputy Minister and Associate Clerk to the Cabinet
(Intergovernmental Relations);

William Pratt, Assistant Deputy Minister (Corporate Services);

Ward Elcock, Deputy Clerk, Security and Intelligence and Counsel.

TÉMOINS*Du Conseil privé de la Reine pour le Canada:*Jocelyne Bourgon, greffier du Conseil privé de la Reine pour le Canada
et secrétaire du Cabinet;Ronald Bilodeau, sous-ministre et secrétaire associé du Cabinet (Relations
intergouvernementales);

William Pratt, sous-ministre adjoint (Services ministériels);

Ward Elcock, sous-greffier, Sécurité et renseignement et conseiller
juridique.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

(A)

KC 59

650

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 11

Fascicule n° 11

Wednesday, June 15, 1994

Le mercredi 15 juin 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Future business of the Committee

CONCERNANT:

Travaux futurs du Comité



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Associate Members

Gerard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

ERRATUM

Evidence

Issue No. 6

Page 6:4 In translated version right column, line 37, “avec spécialisation en biologie” should read “avec concentration en biologie”.

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Jan Brown
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Ian Murray—(11)

Membres associés

Gerard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

ERRATUM

Témoignages

Fascicule No 6

Page 6:4 Dans la colonne de droite, version traduite, à la ligne 37, «a spécialisation en biologie» devrait se lire «avec concentration en biologie».

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, JUNE 15, 1994

(13)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:38 o'clock p.m. this day, in Room 308, West Block, the Vice-Chair, Eugène Bellemare, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay and Raymond Lavigne.

Acting Members present: Gar Knutson for Ian Murray; Philip Mayfield for Jan Brown; Yvan Loubier for Michel Daviault and Gaston Péloquin for Michel Daviault.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Monique Guay moved,—"That the Standing Committee on Government Operations undertake without delay a full and complete consideration including public hearings of the Federal government's past, present and future commitment to social housing and make recommendations to the House as soon as possible".

On motion of Brenda Chamberlain it was agreed that the motion be amended by adding after the words "social housing" the words "across Canada".

After debate, the question being put on the motion as amended it was by a show of hands negatived, Yeas: 4; Nays: 5.

Pursuant to Standing Order 106(3), Monique Guay moved "That the Standing Committee on Government Operations in accordance with the motion of the Leader of the Official Opposition agreed to unanimously on May 30, 1994 by the House, pursue, without delay, consideration of Public Works and Government Services Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 and 40 of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1995".

RULING BY THE CHAIR

"Pursuant to Standing Order 106(3), the request to convene a meeting on the above mentioned votes was received June 7th. The last day to meet on the above mentioned votes as called for in 81(4)(b) was also June 7th. As a notice of 48 hours is prescribed to convene a meeting under 106(3) a meeting could have been called at the earliest June 9th but the deadline for Monique Guay's motion was June 7th. When it was received it was already too late to convene a meeting on Monique Guay's motion".

Ken Epp moved,—"That pursuant to Standing Order 81(7) & (8) the Standing Committee on Government Operations request the spending expenditure plans and priorities for the 1995-1996 budget year of the Department of Public Works and Government Services, the Privy Council Office and the Treasury Board to be tabled with the Standing Committee on Government Operations immediately for consideration and report before the last sitting day of June 1994".

After debate thereon, Ron Duhamel moved that the motion be amended by striking out the words Standing Order 81(7) & (8) and substituting the words Standing Order 108(2) and by deleting the words "before the last sitting day of June 1994".

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 15 JUIN 1994

(13)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 38, dans la salle 308 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Eugène Bellemare (*vice-président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, Monique Guay, Raymond Lavigne.

Membres suppléants présents: Gar Knutson pour Ian Murray; Philip Mayfield pour Jan Brown; Yvan Loubier pour Michel Daviault; Gaston Péloquin pour Michel Daviault.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Monique Guay propose—Que le Comité permanent des opérations gouvernementales entreprenne sans délai une étude exhaustive, incluant des audiences publiques, des engagements passés, présents et futurs du gouvernement fédéral en matière de logement social, et présente des recommandations à la Chambre le plus tôt possible.

Sur motion de Brenda Chamberlain, il est convenu qu'on ajoute à la motion les mots «pour l'ensemble du Canada» après «logement social».

Après débat, la motion, modifiée, mise aux voix à main levée, est rejetée par 5 voix contre 4.

En application du paragraphe 106(3) du Règlement, Monique Guay propose—Que le Comité permanent des opérations gouvernementales, conformément à la motion du chef de l'opposition adoptée à l'unanimité par la Chambre le 30 mai 1994, poursuive sans tarder l'étude des crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 et 40, sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux du Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1995.

DÉCISION DE LA PRÉSIDENTE

La demande de convoquer une réunion, conformément au paragraphe 106(3) du Règlement, pour étudier les crédits en question a été reçue le 7 juin. Or, selon l'alinéa 81(4)b), le dernier jour de séance prévu pour étudier ces crédits était aussi le 7 juin. Comme le paragraphe 106(3) prévoit un préavis de 48 heures pour convoquer une réunion, le Comité n'aurait pu se réunir avant le 9 au plus tôt, tandis que l'échéance pour la motion de M^{me} Guay était le 7 juin. Au moment de la réception de la demande, il était déjà trop tard pour tenir la réunion.

Ken Epp propose—Conformément aux paragraphes (7) et (8) de l'article 81 du Règlement, que le Comité permanent des opérations gouvernementales demande au ministère des Travaux publics et services gouvernementaux, au Bureau du Conseil privé et au Conseil du Trésor, de déposer immédiatement auprès du Comité leurs plans et priorités de dépenses pour l'exercice financier 1995-1996 pour examen et rapport par le Comité avant le dernier jour de séance de juin 1994.

Après débat, Ron Duhamel propose de modifier la motion en remplaçant les mots «paragraphes (7) et (8) de l'article 81» par «paragraphe 108(2)», et en supprimant les mots «avant le dernier jour de séance de juin 1994».

After debate thereon, the questions being put on the amendment it was agreed to.

Ken Epp moved that the motion be further amended by striking out the word "immediately" and substituting therefor the words "by October 1, 1994".

After debate thereon, the questions being put on the sub-amendment it was agreed to.

The question being put on the motion as amended it was agreed to.

Brenda Chamberlain moved,—That pursuant to Standing Order 108(2) the Committee undertake an inquiry into the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and to determine whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served.

After debate, the question being put on the motion it was by a show of hands agreed to, Yeas: 5; Nays: 0.

Brenda Chamberlain moved,—That pursuant to their inquiry on "Contracting out by the Government" the Clerk contact the following witnesses on their availability to appear before the Committee:

Government

- Treasury Board officials
- Public Services Commission
- Auditor General of Canada
- Statistics Canada

Business

- Canadian Federation of Independent Business
- Canada Post Corporation
- Translation Bureau

Labour

- Canadian Labour Congress (CLC)
- Professional Institute of the Public Services (PIPS)
- Public Service Alliance of Canada (PSAC)
- Economists, Sociologists and Statisticians Association (ESSA)

Academic

- School of Policy Studies, Queens University (Dr. Gordon Cassidy)
- Dr. Dorothy Riddle, Service Growth Associates

The question being put on the motion, it was by a show of hands agreed to, Yeas: 6; Nays: 0.

Brenda Chamberlain moved,—That the proposed study of the junk mail not be undertaken at this time.

On motion of Ron Duhamel it was agreed that the motion be amended by replacing the word "junk" by the word "add".

The question being put on the motion as amended it was agreed to.

Ron Duhamel moved,—That the Committee authorize the Chairman to give direction to the Clerk and the Researcher in the preparation of a workplan on the topic of social housing. Such plan would have the terms of reference, the scope of the study, the time schedule, the resources required and other relevant matters.

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

Ken Epp propose que la motion soit remodifiée en remplaçant le mot «immédiatement» par «d'ici le 1^{er} octobre 1994».

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

La motion, modifiée, est mise aux voix et adoptée.

Brenda Chamberlain propose—Conformément au paragraphe 108(2), que le Comité entreprenne une enquête sur les politiques courantes du gouvernement du Canada concernant l'octroi de contrats de services à l'entreprise privée, afin de déterminer si elles assurent aux Canadiens des services de qualité au meilleur coût possible.

Après débat, la motion, mise aux voix à main levée, est adoptée par 5 voix contre aucune.

Brenda Chamberlain propose—Pour mener à bien son enquête sur les contrats de services, que la greffière demande aux organismes suivants d'envoyer des représentants devant le Comité:

Organismes publics

- Conseil du Trésor
- Commission des services publics
- Vérificateur général du Canada
- Statistique Canada

Entreprises

- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
- Société canadienne des postes
- Bureau de la traduction

Syndicats

- Congrès du travail du Canada
- Institut professionnel de la fonction publique
- Alliance de la fonction publique du Canada
- Association des économistes, sociologues et statisticiens

Experts

- École d'études politiques, Université Queen's (Dr Gordon Cassidy)
- Dr Dorothy Riddle, Service Growth Associates

Après débat, la motion, mise aux voix à main levée, est adoptée par 6 voix contre aucune.

Brenda Chamberlain propose—Que l'étude sur le courrier non sollicité ne soit pas entreprise toute de suite.

Sur motion de Ron Duhamel, il est convenu de remplacer dans le motion le mot «courrier» par «publicité».

La motion modifiée est mise aux voix et adoptée.

Ron Duhamel propose—Que le Comité autorise le président à donner comme instruction à la greffière et à l'attaché de recherche d'élaborer un programme d'étude du logement social. Le programme doit définir le mandat, la portée de l'étude, le calendrier des travaux, les ressources nécessaires ainsi que d'autres aspects essentiels.

On a motion by Brenda Chamberlain it was agreed that the motion be amended by adding the words and "that the matter be referred to the Sub-Committee on Agenda and Procedure" after the words "social housing".

After debate thereon, the question being put on the amendment it was agreed to.

The question being put on the motion as amended, it was agreed to.

At 5:46 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Sur motion de Brenda Chamberlain, il est convenu de modifier la motion en ajoutant après «logement social» ces mots «et que le Sous-comité du programme et de la procédure soit saisi du projet.»

Après débat, l'amendement est mis aux voix et adopté.

La motion modifiée est mise aux voix et adoptée.

À 17 h 46, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Text]

[Translation]

EVIDENCE**TÉMOIGNAGES**

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Enregistrement électronique]

Wednesday, June 15, 1994

Le mercredi 15 juin 1994

• 1538

Le vice-président (M. Bellemare): À l'ordre!**The Vice-Chairman (Mr. Bellemare):** Order, please!

Nous débutons cette réunion du 15 juin 1994. Vous avez l'ordre du jour.

We begin this meeting of June 15, 1994. You have the agenda before you.

Mme Guay (Laurentides): J'aimerais déposer ma motion au début de la réunion.

Mrs. Guay (Laurentides): I would like to table my motion at the beginning of the meeting.

Le 31 mai dernier, M. Bouchard a déposé à la Chambre une motion qui fut adoptée à l'unanimité. Le Comité exécutif a défié un ordre unanime émanant de la Chambre. Je demande donc au Comité de recevoir sans plus de délai la motion suivante. J'aimerais qu'on en débattenne immédiatement avec le consentement du Comité.

On May 31, Mr. Bouchard tabled a motion in the House that was adopted unanimously. The Executive Committee defied a unanimous order from the House. I would therefore ask that the committee receive the following motion without further delay. I would like us to debate it immediately with the committee's consent.

Le vice-président (M. Bellemare): Un instant. Est-ce que les membres du Comité aimeraient que la motion soit déposée immédiatement ou s'ils préféreraient qu'elle soit remise au point 4 de l'ordre du jour?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): One moment please. Would members of the committee like to have this motion tabled immediately or would they prefer that it be included under item 4 of the agenda?

• 1540

M. Loubier (Saint-Hyacinthe — Bagot): Monsieur le président, la tradition veut que lorsqu'une motion est déposée, elle soit débattue immédiatement, que le débat se fasse jusqu'à attrition et qu'ensuite le Comité en dispose par vote nominal ou autre.

Mr. Loubier (Saint-Hyacinthe — Bagot): Mr. Chairman, according to tradition, when a motion is tabled, it should be debated immediately, until discussion runs out, and then the committee disposes of the motion through recorded division or other means.

Le vice-président (M. Bellemare): J'aimerais demander à la greffière si c'est le cas.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I would like to ask the Clerk whether that is the case.

La greffière du Comité: S'il y a une motion à débattre, c'est maintenant qu'il faut le faire.

The Clerk of the Committee: If there's a motion to be debated, the committee should do so now.

Le vice-président (M. Bellemare): Madame Guay.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Guay.

Mme Guay: Je propose que le Comité permanent des opérations gouvernementales débute sans délai l'étude complète et détaillée, comprenant entre autres la tenue d'audiences publiques, de l'engagement passé, présent et futur du gouvernement fédéral en matière de logement social et fasse, le plus tôt possible, des recommandations à la Chambre.

Mrs. Guay: I move that the Standing Committee on Government Operations undertake without delay a full and complete consideration, including public hearings, of the federal government's past, present and future commitment to social housing and make recommendations to the House as soon as possible.

Je vais vous la lire en anglais aussi:

I will also read it in French:

That the Standing Committee on Government Operations undertake without delay a full and complete consideration, including public hearings, of the federal government's past, present and future commitment to social housing and make recommendations to the House as soon as possible.

Que le Comité permanent des opérations gouvernementales débute sans délai l'étude complète et détaillée, comprenant entre autres la tenue d'audiences publiques, de l'engagement passé, présent et futur du gouvernement fédéral en matière de logement social et fasse, le plus tôt possible, des recommandations à la Chambre.

J'aimerais laisser la parole à mon confrère du Bloc québécois, Yvan Loubier, pour commencer le débat sur cette motion.

I would like to give the floor to the my colleague from the Bloc Québécois, Yvon Loubier, to begin the debate on this motion.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier.

M. Loubier: Je suis très heureux que ma collègue m'ait invité à débattre de la question du logement social. Je peux vous dire que ce dossier-là me tient particulièrement à coeur, cela pour deux raisons fondamentales.

Mr. Loubier: I'm very pleased that my colleague has invited me to debate the issue of social housing. I can tell you that this cause is very dear to my heart, for two basic reasons.

[Texte]

La première, c'est qu'il y a des gens qui, à l'heure actuelle, sont mal logés. On parle de 1,2 million de ménages canadiens qui vivent dans des logements insalubres ou tellement coûteux par rapport à leurs moyens qu'ils n'arrivent pas à joindre les deux bouts à la fin du mois.

Il y a quelque temps, un peu avant le dépôt du premier budget du gouvernement libéral, nous avons reçu à Ottawa 350 ou 400 personnes mal logées. Il y en avait du Québec, de l'Ontario, des Maritimes, de l'Ouest, en particulier du Manitoba, et de Vancouver. Les provinces des Prairies étaient très bien représentées. Ces gens-là sont venus nous livrer un message de désespoir. Ils disaient que, contrairement à ce qu'ils croyaient, les budgets consacrés à la construction de nouveaux logements sociaux ne semblaient pas être débloqués dans un premier mandat libéral malgré tout ce qui avait été dit auparavant.

J'ai rencontré là des gens qui étaient au bout de la corde. Des gens sont venus nous dire que, non seulement ils consacraient plus de 30 p. 100 de leur budget au logement, mais que cela dépassait souvent 50 p. 100, alors qu'on considère que la norme maximale de 30 p. 100 du revenu consacré au logement est beaucoup trop élevée. C'est un signe que ces ménages n'arrivent pas à joindre les deux bouts à toutes les fins de mois.

La deuxième raison qui fait que je suis heureux de débattre de la motion de ma collègue des Laurentides, c'est que cela me permet de vous rappeler qu'au cours des dernières années, plusieurs de vos collègues qui sont maintenant au gouvernement, à des postes clés, se sont prononcés en faveur de budgets consistants en matière de construction de nouveaux logements sociaux. Je me permettrai de vous donner au moins trois citations de trois grands personnages du Parti libéral du Canada qui occupent des postes clés à l'heure actuelle et qui se sont déjà prononcés en faveur du logement social.

[Traduction]

First of all, there are people who are inadequately housed right now. It is estimated that 1.2 million Canadian households live in insalubrious housing or housing that is so expensive relative to their income that they cannot make ends meet at the end of the month.

Some time ago, before the first Liberal budget was tabled, we received 350 or 400 inadequately housed people in Ottawa. They came from Quebec, Toronto, the Maritimes, the Western provinces, particularly Manitoba, and Vancouver. The Prairie provinces were very well represented. These people delivered to us a message of despair. They said that contrary to what they believed, the funds allocated to the building of new social housing units would not apparently be unblocked during the first Liberal mandate despite everything that had previously been said.

Some of the people I met on this occasion were at the end of their tether. People told us that not only did they have to spend over 30% of their budget on housing, but that that proportion often went beyond 50%, whereas it is believed that the maximum standard of 30% of income earmarked for housing is much too high. That's a sign that these households are unable to make ends meet every month.

The second reason why I'm pleased to debate this motion by my colleague from Laurentides is that it gives us an opportunity to recall that over the past few years, many of your colleagues who are now in key positions in government, have made statements in favour of considerable budget allocations to new social housing units. Allow me to give you at least three quotes from senior Liberals who occupy key positions right now and who, in the past, came out in favour of social housing.

• 1545

Le 5 mai 1993, l'honorable André Ouellet, qui est maintenant ministre des Affaires étrangères, disait et je cite:

Je demanderais donc au ministre responsable de la Société canadienne d'hypothèques et de logement d'intervenir dans les plus brefs délais, pour sauver le programme de logements sociaux et de logements coopératifs au Canada. Non seulement, dans le passé, le gouvernement du Canada a toujours assumé ses responsabilités à cet égard, mais nous avons maintenant un gouvernement —

en parlant du gouvernement conservateur car c'était le 5 mai 1993 —

qui bafoue ce droit élémentaire à un logement convenable, à un logement décent.

Je demanderais donc au ministre ce qu'il entend faire pour s'assurer que le gouvernement du Canada va continuer à financer et à subventionner le logement social et le logement coopératif pour les pauvres et les plus démunis de notre société.

L'honorable André Ouellet, toujours le 5 mai 1993, poursuivait en disant:

Comment le ministre peut-il accepter que l'on oblige que les loyers payés par les locataires sociaux soient augmentés à 30 p. 100 de leur revenu? Le ministre est-il sensible à la pauvreté?

On May 5th, 1993, the honourable André Ouellet, who is now Minister of Foreign Affairs, said and I quote:

I would therefore ask the Minister responsible for Canada Mortgage and Housing Corporation to intervene as soon as possible to save the social housing and cooperative housing programs in Canada. Not only did the Government of Canada always assume its responsibilities for this in the past but we now have a government —

He was talking about the Conservative government because this was May 5th, 1993 —

which is violating this basic right to suitable decent housing.

I would therefore ask the Minister what he intends to do to insure that the Government of Canada will continue to fund and subsidize social housing and cooperative housing for the poor and the most disadvantaged in our society.

Again on May 5th, 1993, the honourable André Ouellet went on to say:

How can the Minister accept increasing the rent paid by tenants of social housing to 30% of their income? Is the Minister sensitive to poverty?

[Text]

C'était une question qu'il posait au ministre responsable de la SCHL de l'époque. Il poursuivait en disant:

Demandera-t-il au ministre des Finances de réviser cette directive tout à fait inacceptable à l'endroit de la Société canadienne d'hypothèques et de logement?

Je vous dirai que depuis cette affirmation de l'actuel ministre des Affaires extérieures, la situation, les besoins et l'urgence sont toujours là. Quatre cents personnes, que j'ai rencontrées personnellement, sont venues dénoncer cette urgence. Je vous rappelle qu'il n'y avait que des députés du Bloc québécois qui étaient là pour les accueillir, alors que tous les députés de la Chambre avaient eu cette invitation.

L'urgence qu'on a dénoncée et l'incurie du gouvernement existent toujours. La situation n'a pas changé. Nous avons encore, à la grandeur du Canada, au moins 1,2 million de ménages qui ont toujours besoin de logements sociaux. Malgré les belles paroles de votre éminent collègue, le gouvernement, lors du dépôt du premier budget, n'a pas prévu de montant additionnel pour la construction de nouveaux logements sociaux.

Je me permettrai de vous faire une autre citation, cette fois-ci de M. Alfonso Gagliano, qui est votre whip actuel. Il a fait cette déclaration à la Chambre des communes le 27 février 1992. Elle se lit comme suit:

Le gouvernement espère économiser 622 millions de dollars au cours des cinq prochaines années—

parce que le gouvernement du temps avait déjà projeté de couper dans le logement social—

durant une période où la demande pour le logement social augmente sans cesse. En effet, la politique du gouvernement conservateur touchera des dizaines de milliers de logements au Québec seulement.

Je demande au gouvernement de reconsidérer cette proposition irresponsable—

c'est-à-dire de reconsidérer les coupures effectuées dans les budgets voués à la construction de nouveaux logements sociaux—

et je l'implore d'arrêter de pénaliser les moins bien nantis pour son incompetence administrative.

Malgré ces belles paroles prononcées le 27 février 1992 par nul autre que votre whip actuel, M. Alfonso Gagliano, rien n'a été prévu depuis le début du mandat libéral en matière de logement social.

Je reviens encore à M. André Ouellet. M. Ouellet, votre actuel ministre des Affaires étrangères, était très attaché à ce dossier puisqu'il disait ceci le 8 mai 1992. Cela remonte à loin, mais c'est toujours aussi intensif:

Or, je dis au ministre,—

il parle toujours au ministre responsable de la SCHL—

s'il vous plaît, relancez dans les plus brefs délais les programmes de construction domiciliaire qui vont permettre des logements communautaires, des logements coopératifs et des logements sociaux dont la population a besoin.

[Translation]

This was a question he was putting to the Minister responsible for the CMHC at the time. He went on to say:

Will he ask the Minister of Finance to review this completely unacceptable directive to the the Canada Mortgage and Housing Corporation?

I would remind you that since the current Minister of Foreign Affairs made this statement, the situation, the needs and the urgency are still with us. Four hundred people that I met personally came here to denounce this urgency. Let me remind you that only Bloc québécois members went to welcome them, although all members of Parliament had been invited.

The urgency that has been denounced and the government's mismanagement continue to exist. The situation hasn't changed. Throughout Canada, we still have at least 1.2 million households who need social housing. Despite the highflown rhetoric of your eminent colleague in its first budget, the government did not provide for any additional amounts for new social housing.

Allow me to read another quote, this time from Mr. Alfonso Gagliano, your current whip. He made this statement in the House of Commons on February 27, 1992. It reads as follows:

The government thus hopes to save \$622 million over the next five years—

because the government of the day had already planned to cut social housing program—

at a time when the need for social housing keeps increasing. In fact, the Conservative policy will affect tens of thousands of units in Quebec only.

I ask the government to reconsider this irresponsible proposal—

that is, to reconsider the budgetary cuts regarding the construction of new social housing units—

and I plead it to stop penalizing the have-nots for its mismanagement.

Despite these lofty pronouncements of February 27, 1992, by none other than your current whip, Mr. Alfonso Gagliano, nothing has been provided for social housing since the beginning of the Liberal mandate.

Let me get back again to Mr. André Ouellet. Mr. Ouellet, your current Minister of Foreign Affairs, was keenly interested in this issue, witness what he said on May 8th, 1992. This is going back quite far, but it's just as intense:

I ask the Minister—

he is still referring to the Minister responsible for the CMHC—

to restore the home building programs as soon as possible; they will provide the community, cooperative and social housing that the people need.

[Texte]

Monsieur le président, ce ne sont que trois citations, mais combien révélatrices du fait que, lorsque des députés sont libres de dire ce qu'ils pensent, ils le disent. Mais lorsqu'ils arrivent au gouvernement, comme par magie, ils deviennent insensibles aux besoins des plus démunis. Heureusement, le Bloc québécois n'aura jamais l'occasion de constituer un gouvernement.

[Traduction]

Mr. Chairman, these are only three quotes, but they are very revealing of the fact that when members of Parliament are free to say what they think, they do speak their mind. But when they come to power, they almost magically become insensitive to the needs of the most disadvantaged. Fortunately, the Bloc québécois will never have the opportunity to form a government.

• 1550

Nous sommes libres et nous le resterons au cours des prochains mois, des prochaines années, probablement des prochaines décennies également. On en a encore pour longtemps à probablement contribuer à l'avancement de causes sociales, comme celle de la construction de logements sociaux.

Le vice-président (M. Bellemare): Dois-je conclure, monsieur Loubier, que si jamais vous formiez le gouvernement, vous aussi deviendrez insensibles?

M. Loubier: Non. Je n'ai jamais eu la prétention de faire partie d'un gouvernement. C'est cela qui est merveilleux avec le Bloc québécois. On a la liberté de dire ce qu'on pense et de maintenir ces convictions-là. Nous ne sommes liés d'aucune façon à l'*establishment* d'un grand parti politique. Nous ne sommes liés d'aucune façon non plus au grand capital qui contribue à votre caisse électorale, monsieur le président.

Le vice-président (M. Bellemare): Voulez-vous, monsieur Loubier, continuer à débattre du sujet dont nous sommes saisis.

M. Loubier: Monsieur le président, j'ai la liberté, si je me fie à la tradition, à moins qu'ici les traditions et même les règlements, vous vous en balanciez, mais j'ai la liberté, jusqu'à l'attrition du débat autour d'une motion, d'aborder cette motion de la façon que je l'entends, dans les limites de la décence et des règles aussi de la décence parlementaire. Donc, si vous me permettez de poursuivre, je vais le faire, monsieur le président.

Je me permettrai de vous citer—c'est une bonne citation encore une fois—M. Alfonso Gagliano, actuel whip du gouvernement Libéral, qui disait, le 30 avril 1992, de la politique conservatrice de ce moment-là, celle de l'abandon de la construction de nouveaux logements sociaux, et je le cite:

Cette politique irresponsable laisse à l'abandon 574 000 ménages québécois à faible revenu. Le ministre des Finances est-il prêt à rétablir immédiatement les fonds destinés au logement social et à arrêter de punir les moins bien nantis de notre société?

C'est quand même spécial, qu'une fois au gouvernement, cette conviction se soit tout à fait éteinte.

J'ai une autre citation, du 24 février 1992, cette fois-ci de M. Joe Fontana,—si je me souviens bien, il est l'actuel secrétaire d'État aux Transports, vous me corrigerez, monsieur le président, si je me trompe. Il disait ceci, à la Chambre des communes, encore une fois durant la période de questions et je le cite:

Le logement à un prix abordable est un élément fondamental des mesures sociales au Canada.

Savez-vous ce que cela veut dire, monsieur le président? Cela veut dire que tout ce qui fait, selon les Canadiens, la valeur du Canada, c'est-à-dire l'esprit d'ouverture, l'humanisme, on dit carrément donc là-dedans que le fait que les

We are free and we will remain free over the coming months, years, and probably decades as well. We still have a long time ahead of us to contribute to the advancement of social causes such as social housing.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, am I to understand that if ever you did form a government, you would also become insensitive?

Mr. Loubier: No. I have never contemplated being part of any government. That's what is wonderful about the Bloc Québécois. We are free to say what we think and maintain our convictions. We are not tied in any way to the establishment of a major political party. Nor do we have any ties whatsoever with major sources of capital that contribute to your campaign funds, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, could you please continue to debate the subject before us.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, perhaps you don't give a whit about traditions and Standing Orders here, but if I rely on traditions, I know that until there is no one to speak to the issue, I have the right to approach this motion however I see fit, within the limits of decency and the rules of parliamentary decorum. So if you will allow me to proceed, Mr. Chairman, I will do so.

I have another good quote, with your permission, once again from Mr. Alfonso Gagliano, the current Whip of the liberal government, who, on April 30, 1992, spoke of their conservative policy to abandon the construction of new social housing. He said:

This irresponsible policy abandons 574,000 low income Quebec households. Is the Minister of Finance prepared to immediately restore the funds for social housing and to stop punishing the least fortunate in our society?

It's quite amazing to see that once in government, such conviction has completely vanished.

I have another quote, this time from Mr. Joe Fontana speaking on February 24, 1992. If memory serves me will, he is currently Secretary of State for Transport. Correct me if I am wrong, Mr. Chairman. He said the following in the House of Commons, once again during question period. I quote:

Affordable housing is a fundamental part of Canada's social safety net.

Do you know what that means, Mr. Chairman? It means that everything that is done here, according to Canadians, the value of Canada, that is, the spirit of open mindedness, humanism... This clearly means that the fact that the

[Text]

Conservateurs aient laissé tomber le logement social, on laisse tomber, de la même façon, un élément fondamental des mesures sociales au Canada, donc autant dire qu'on laisse tomber un élément distinctif très important de l'approche canadienne.

Je continue ma citation:

Pourtant, le gouvernement a laissé tomber plus d'un million de Canadiens qui vivent encore dans des logements minables, et des milliers d'autres qui sont sans abri.

C'est encore M. Joe Fontana qui disait cela, celui qui avait beaucoup de convictions à l'époque et qui fait maintenant partie du premier gouvernement libéral dont vous faites partie aussi. Je poursuis la citation:

Le gouvernement va-t-il rétablir ces ressources dont on a désespérément besoin pour procurer à ces personnes des logements à prix abordable?

Monsieur le président, je pourrais vous citer comme cela, depuis 1991 en montant, les éminents représentants de votre gouvernement qui ont déchiré je ne sais combien de chemises, et des chemises de valeur probablement, des garde-robes complètes, peut-être 75 garde-robes de chemises complètes, en disant qu'ils trouvaient révoltantes les politiques conservatrices, qu'il trouvaient révoltant qu'on laisse tomber un des éléments fondamentaux des mesures sociales au Canada, c'est-à-dire la construction de logements sociaux, et qui font exactement la même chose une fois rendus au pouvoir.

Monsieur le président, j'ai été très déçu de voir que, dans votre premier budget, vous ayez poursuivi l'abandon que les Conservateurs avaient initié deux années avant vous, que vous ayez poursuivi cet abandon et que, même avec un cri de désespoir de 400 personnes, à Ottawa il n'y a pas si longtemps, avant le dépôt du budget, vous êtes demeuré insensible à ce cri de désespoir, aux besoins des femmes et des enfants surtout, qui ont besoin de logements sociaux et qui continuent, et qui tentent aussi, de faire des *sit-in* un peu partout pour se faire comprendre, pour se faire entendre.

Je me permettrai encore, monsieur le président, parce que je trouve cela important, de noter quelques faits additionnels.

• 1555

Je vais citer l'actuel ministre des Finances, M. Martin, qui a poursuivi la politique des Conservateurs en supprimant des budgets à la construction de nouveaux programmes de logements sociaux, et qui a écrit en septembre dernier à une coalition d'organismes en faveur d'habitations coopératives et sociales, ceci:

Il ne fait aucun doute que le gouvernement libéral veillera à assumer le financement des secteurs des coopératives d'habitation et des logements sans but lucratif.

Je me demande, monsieur le président, si le ministre, à cette époque, faisait preuve de cynisme ou de mépris envers la population québécoise et canadienne, ou s'il parlait à travers son chapeau, comme c'est arrivé à quelques reprises depuis le 25 octobre au soir. Monsieur le président, je me permets de qualifier l'attitude des représentants libéraux, qui sont d'éminents ministres aujourd'hui, d'éminents représentants de votre gouvernement, d'attitude d'opportunisme pré-électoral.

[Translation]

conservatives dropped social housing meant that they were abandoning a basic element of Canada's social safety net, which amounts to saying that they were abandoning a distinctive and very important tenet of the Canadian way of doing things.

I continue my quote:

Yet this government has failed over 1 million Canadians who are still living in core need housing and thousands more who are homeless.

Again, Mr. Joe Fontana was saying this, he who had great convictions at the time and who is now part of the first Liberal government that you are also part of. He went on to say:

Will the government restore the desperately needed funds for affordable housing?

Mr. Chairman, I could continue quoting, from 1991 onwards, eminent representatives of your government who tore up goodness knows how many shirts, probably pricy shirts, entire wardrobes, perhaps 75 entire wardrobes of shirts, saying that they found Conservative policies revolting, that it was revolting to abandon one of the fundamental elements of Canada's social safety net, that is the building of social housing. Yet they're doing exactly the same thing now that they're in power.

Mr. Chairman, I was very disappointed to see that in your first budget you maintained the same forsaking attitude the Conservatives had initiated two years earlier and that despite this cry of despair by 400 people in Ottawa not so long ago, before the tabling of the budget, you remained insensitive to their plea, especially to the needs of women and children who need social housing and who continue to stage sit-ins all over the place in order to be heard and understood.

So once again, Mr. Chairman, because I feel this is an important issue, allow me to note a few additional facts.

I will quote the current Minister of Finance, Mr. Martin, who maintained the Conservative policy by eliminating all the funds earmarked for the construction of new social housing. Last September, he wrote the following to a coalition of organizations that advocate for cooperative and social housing:

There is no doubt that the Liberal government will ensure that funding is made available for the cooperative housing and non-profit housing sectors.

Mr. Chairman, I wonder if the Minister at that time was being cynical or contemptuous of the Quebec and Canadian public or whether he was talking through his hat as has happened on a few occasions since the night of October 25th. Mr. Chairman, allow me to describe the attitude of Liberal representatives, people who are eminent ministers today, eminent representatives of your government, as being an attitude or pre-election opportunism.

[Texte]

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, êtes-vous en train réellement de parler de la motion?

M. Loubier: Absolument, monsieur le président.

Le vice-président (M. Bellemare): Et des mérites de cette motion?

M. Loubier: Effectivement.

Le vice-président (M. Bellemare): Ou est-ce que vous êtes en train de juger les députés. . .

M. Loubier: Je suis en train de débattre, monsieur le président. . .

Le vice-président (M. Bellemare):.. de l'opposition du dernier Parlement, et qui sont maintenant ministres ou dans des postes de responsabilités?

M. Loubier: Je suis en train, monsieur le président. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Ça fait à peu près 15 minutes que vous parlez et que vous nous faites part seulement de vos jugements sur des personnalités. Ce que j'accepte mal. Au lieu de de nous donner des arguments pour votre résolution, tout ce que vous faites, c'est animer un «débat guerrier».

M. Loubier: Si vous me permettez de répondre à votre question.

Je débats effectivement de la motion qui a été déposée par ma collègue des Laurentides, qui demande de mettre une priorité, au cours des travaux des comités, sur le logement social. Et je vous donne des arguments à servir à votre gouvernement pour qu'il prenne une décision éclairée à cet égard. Ces arguments serviront aussi à votre ministre responsable pour qu'il juge de l'urgence de cette motion, et de l'urgence de la question du logement social, par rapport à ce que votre parti a déjà pris comme engagements. Que vos ministres en débattent et qu'ils débattent en priorité du logement social et de l'avenir du logement social au Canada.

Je pense que ça va directement dans le sens de la motion déposée, monsieur le président. Si vous voulez que j'arrête là, je peux arrêter là. Mais en ce qui me concerne, mes privilèges, en tant que député, me permettent de poursuivre le débat autour de cette motion jusqu'à la fin et d'en arriver au vote.

Le vice-président (M. Bellemare): Merci.

M. Loubier: Alors, je n'avais pas terminé, monsieur le président, je n'avais pas terminé mon exposé pour le débat de la motion.

Le vice-président (M. Bellemare): Continuez.

M. Loubier: Si vous me le permettez, je disais donc que, étant donné tous ces engagements, étant donné toutes ces prises de position énoncées avec conviction depuis 1992 à peu près, par des représentants libéraux, en faveur du logement social, après toutes les chemises déchirées par ces représentants libéraux qui occupent d'éminents postes à l'heure actuelle au sein du gouvernement, comment se fait-il. . .

Le vice-président (M. Bellemare): On sait tout ça, monsieur Loubier. Ce qu'on veut savoir, c'est une justification pour l'urgence de la motion et les besoins du texte. . .

M. Loubier: Et vous allez me dire, monsieur le président, que tous les arguments que je vous ai énoncés n'entrent pas directement dans le cadre de cette motion-là?

[Traduction]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, are you really speaking to the motion here?

Mr. Loubier: Absolutely, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): And to the merits of the motion?

Mr. Loubier: Indeed.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Or are you trying to judge members of Parliament. . .

Mr. Loubier: I'm debating, Mr. Chairman. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): . . .about the members in opposition in the last Parliament and who are now ministers or who hold other positions of responsibility?

Mr. Loubier: Mr. Chairman, I am. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): You've been speaking for about 15 minutes and all you've done is pass judgement on personalities. I find that hard to swallow. Instead of presenting arguments in favor of your resolution, all you're doing is savaging other MPs.

Mr. Loubier: Allow me to answer your question.

I am indeed debating the motion tabled by my colleague from Laurentides, which asks the committee to make social housing a priority in its future business. And I'm giving you arguments that you can present to your government so that it can make an enlightened decision on this subject. These arguments will also be useful for your Minister responsible so that he can judge the urgency of this motion, and the urgency of the whole issue of social housing, in light of what your party has already committed itself to doing. Your ministers should debate the issue and they should make the future of social housing in Canada their priority.

I think that this is completely in line with the motion that was tabled, Mr. Chairman. If you want me to stop here, I can do so. But as far as I'm concerned, my privileges as a member allow me to continue the debate on this motion until the end when we proceed with a vote.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Thank you.

Mr. Loubier: Well, I wasn't finished, Mr. Chairman. I wasn't finished with my presentation on the debate of this motion.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Proceed.

Mr. Loubier: With your permission, I was saying that given all these commitments, all these positions stated with such conviction by Liberal representatives in favour of social housing since approximately 1992, after all the garments that were torn up by these Liberals who now occupy eminent positions in the government, how come. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): We know all that, Mr. Loubier. What we want to know, is your justification for the urgency of the motion and the needs of the text. . .

Mr. Loubier: Mr. Chairman, are you going to tell me that all the arguments that I presented do not deal directly with this motion?

[Text]

Le vice-président (M. Bellemare): Ça fait 20 minutes que vous faites l'éloge de certains députés du Parti libéral.

M. Loubier: Monsieur le président, la démocratie veut que, lorsqu'on dépose une motion, comme je vous l'ai mentionné, à moins que vous ne connaissiez vraiment pas les règles qui régissent les comités. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Je ne parle pas de règles. Je vous supplie de donner des arguments, parce que ce dossier me tient aussi à coeur. Donnez-moi donc de bons arguments au lieu de porter des jugements sur d'autres députés. Je vous ai permis de le faire pendant quasiment 25 minutes. Avez-vous fini de bafouer les autres députés?

M. Loubier: Écoutez, monsieur le président. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Prenez donc un peu de temps et laissez-vous au moins 30 secondes pour justifier la motion. . .

M. Loubier: J'y arrivais, monsieur le président.

Le vice-président (M. Bellemare): . . .qui est une bonne motion.

M. Loubier: J'y arrivais, monsieur le président. Écoutez bien, monsieur le président, j'y arrive là.

• 1600

Le vice-président (M. Bellemare): Cela fait 25 minutes!

M. Loubier: Monsieur le président, laissez-moi continuer, je trouve que ce n'est pas normal que vous m'arrêtiez à toutes les 30 secondes pour me dire que je suis hors de propos.

Le vice-président (M. Bellemare): C'est parce que vous vous répétez.

M. Loubier: Je ne me répète pas, monsieur le président. J'allais ajouter des choses, mais vous me coupez à toutes les fois, donc, je suis obligé de reprendre là où j'ai laissé le débat et si vous m'interrompez tout le temps comme cela, c'est certain que je vais me répéter parce que je ne veux pas que vous perdiez le fil de ma démonstration. Si vous me laissez continuer vous allez avoir des arguments additionnels en faveur de l'adoption de ces arguments.

Je disais donc que le Parti libéral a déposé. . . S'il vous plaît, monsieur le président, si vos collègues sont aussi indisciplinés. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel.

M. Duhamel (Saint-Boniface): On tente de rentrer, si vous me permettez, sur un terrain un peu dangereux. La proposition mérite d'être étudiée sérieusement. On tente de rentrer dans un débat politique. Je commence moi-même à m'impatienter et je préférerais qu'on en arrive à la fin d'ici peu. J'ai des choses à dire. Je veux être responsable, mais ma patience va manquer d'ici peu.

M. Loubier: La patience de mon collègue m'importe peu. Je disais donc. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Continuez, s'il vous plaît.

M. Duhamel: Il n'y a pas de problème.

[Translation]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): You've been praising certain members of the Liberal Party for 20 minutes now.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, in a democracy, when a motion is tabled, as I said, unless you're not really familiar with the rules that govern committees. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I am not talking about the rules. I'm begging you to present your arguments, because I care about this issue as well. Give me some solid arguments instead of making judgments on other members of Parliament. I allowed you to do so for almost 25 minutes. Have you finished scoffing at other members?

Mr. Loubier: Look, Mr. Chairman. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Why don't you take some time out and give yourself at least 30 seconds to justify the motion. . .

Mr. Loubier: I was coming to that, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): . . .which is a good motion.

Mr. Loubier: I was coming to that, Mr. Chairman. Listen carefully, Mr. Chairman, I'm coming to that.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): It's been 25 minutes!

Mr. Loubier: Mr. Chairman, let me continue. I don't think it's normal that you interrupt me every 30 seconds to tell me I'm out of order.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): That's because you're repeating yourself.

Mr. Loubier: I'm not repeating myself Mr. Chairman. I was going to add something, but you cut me off every time, so I'm forced to pick up where I left off. If you keep interrupting me all the time, of course I'll repeat myself because I don't want you to lose track of what I'm trying to demonstrate here. If you let me continue, I will give you additional arguments in support of this motion.

As I was saying, the Liberal Party tabled. . . Please Mr. Chairman, if your colleagues are as undisciplined. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel (Saint-Boniface): Let me say that I think we're getting into dangerous territory here. This proposal deserves serious study. We're trying to make this a political debate. I'm starting to get impatient myself and I would prefer that we get to the end of it soon. I have things to say. I want to be responsible, but my patience is starting to run out.

Mr. Loubier: My colleague's patience is of little concern to me. As I was saying. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Please continue.

Mr. Duhamel: There's no problem.

[Texte]

[Traduction]

Le vice-président (M. Bellemare): M. Loubier, si vous voulez bien continuer.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, if you would please continue.

M. Loubier: Je disais donc que le gouvernement libéral a déposé, l'année dernière, une politique en faveur du logement social, c'est-à-dire un document d'orientation qu'on appelle *Politiques fédérales du logement*. Les coopératives d'habitations y tiennent une place de choix.

Mr. Loubier: As I was saying, last year the Liberal government tabled a policy in favour of social housing, a policy paper entitled *Federal Housing Policy*. Housing cooperatives were given a prominent place in this paper.

Dans ce document, la politique libérale était pourtant claire et ce document a servi à alimenter la dernière campagne électorale. On disait: «la politique libérale du logement prévoit le rétablissement du programme fédéral des coopératives d'habitations et le programme libéral de construction sociale s'attache à offrir aux mal logés différents programmes de logement comme le programme de logement sans but lucratif et le supplément de loyer».

The Liberal policy was clear in that document and it was often cited during the election campaign. It said: "The Liberal housing policy provides for the re-establishment of the federal cooperative housing program and the Liberal Party's social housing construction program aims at providing various housing programs to those with inadequate housing, such as the non-profit housing program and the rent supplement."

Je me demande pourquoi, monsieur le président, étant donné ces prises de position, qu'on retrouve dans ce document. . .

Mr. Chairman, given the position stated in this paper, I wonder why. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, si vous vous êtes donné la peine de lire la motion, elle dit: «Que le Comité permanent des opérations gouvernementales débute sans délai l'étude. . .». Ce que vous êtes en train de faire c'est un débat politique sur ce que certains députés du Parti libéral ou du gouvernement libéral ont dit en 1992.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, if you took the trouble to read the motion, it says: "That the Standing Committee on Government Operations undertake without delay. . ." What you're doing is getting into a political debate on what certain Liberal members of Parliament said in 1992.

Vous nous l'avez dit déjà depuis 25 minutes, on vous a écouté, on l'a bien entendu et c'est tout enregistré. Vous pouvez le répéter jusqu'à 9 heures ce soir, ce sera la même chose. Pourquoi pas vous orienter vers le besoin urgent de débiter l'étude et de tenir des audiences publiques sur l'engagement du gouvernement fédéral en matière de logement social.

You've been saying that for the past 25 minutes, and we listened to you, we heard you and everything's been recorded. You can repeat this till 9 p.m., it will all be the same. Why not focus on the urgent need to begin the study and hold public hearings on the federal government's commitment to social housing.

Vous parlez du passé, du présent et du futur. Vous êtes déjà en train de discuter de l'étude avant qu'on la commence. Vous êtes même en train de passer des jugements sur vos collègues.

You're talking about the past, the present and the future. You're discussing the study before it even begins. You're even passing judgment on your colleagues.

M. Loubier: Non, monsieur le président, vous faites un jugement de valeur lorsque vous dites cela car les arguments que je vous ai présentés—je vais vous en donner simplement deux. Dans le premier, je disais que j'étais heureux de participer à ce débat car je suis sensible aux besoins des gens qui ont besoin de logements sociaux. Le deuxième, c'est parce que le Parti libéral s'est déjà commis là-dessus. Pourquoi j'en arrive à cela, monsieur le président? Pourquoi, depuis le soir du 25 octobre, la priorité et l'urgence que vous voyiez depuis 1992 ne se reflètent pas dans les mesures gouvernementales visant à construire de nouveaux logements sociaux?

Mr. Loubier: No, Mr. Chairman, you're making a value judgment when you say that, because the arguments that I presented—I'll simply mention two of them. The first was that I was pleased to take part in this debate because I am sensitive to the needs of people who need social housing. The second was that the Liberal Party has already made commitments about this. Why have I come to that conclusion, Mr. Chairman? How come the priority and urgency that you saw since 1992 have not been reflected in the measures the government took to build new social housing since that night of October 25?

Monsieur le président, si vous me dites que je suis complètement en dehors de la *track*, avec tout ce que je viens de vous dire, je pense que c'est un jugement de valeur que vous portez.

Mr. Chairman, if you tell me I'm completely off track here with everything I've just said, I think that you're making a value judgment.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, c'est un jugement de valeur que je porte car la motion dit bien qu'on débute sans délai l'étude complète et détaillée. Cela ne veut pas dire qu'on la débute à 16h05—dans votre cas c'était à 15h35—le 15 juin. On va débiter l'étude une fois que le Comité aura décidé d'en faire l'étude.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, I am making a value judgment because the motion says that a complete and detailed study should be under way as soon as possible. That doesn't mean that we should start it at 4:05 p.m.—in your case it was 3:35 p.m.—on June 15. We will undertake the study once the committee has decided to do so.

[Text]

[Translation]

• 1605

M. Loubier: Monsieur le président, c'est la première fois que je vois cela. J'ai souvent agi comme témoin dans des comités et je travaille depuis huit mois sur des sous-comités du Comité permanent des finances et c'est la première fois que je vois un président argumenter subjectivement sur un débat qui est commencé autour d'une motion. Je viens de vous dire et de vous expliquer. . .

Monsieur le président, vous n'avez pas le droit de faire ce que vous faites là. Vous n'avez pas le droit de m'interrompre constamment en ayant des arguments subjectifs et en disant que mes arguments ne sont pas valables. Actuellement, vous brimez mes privilèges de parlementaire. C'est ce que vous faites. C'est inacceptable. Je vous ai donné deux arguments qui démontrent l'urgence de la situation. Si le Parti libéral, dès 1992, en 1993, en 1994, non, en 1994 on a arrêté. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, vous faites un commentaire concernant ma compétence et mon interprétation de la présidence d'une réunion. Je vous souligne le Règlement de la Chambre des communes qui s'applique dans ce cas-ci. L'article 11(2) du Règlement stipule:

L'Orateur ou le président, après avoir attiré l'attention de la Chambre ou du Comité sur la conduite d'un député qui persiste à s'éloigner du sujet de la discussion ou à répéter des choses déjà dites, peut lui ordonner de mettre fin à son discours. Si le député en cause continue de parler, l'Orateur le désigne par son nom; si l'infraction est commise en Comité, le président en dénonce l'auteur à la Chambre.

Monsieur Loubier, vous allez sûrement être d'accord avec moi pour dire que — à moins que vous ne vouliez que je le lise maintenant en anglais —, en bon français, . . .

M. Loubier: Monsieur le président, vous n'êtes pas drôle.

Le vice-président (M. Bellemare): . . . cela dit bien «sur la conduite d'un député qui persiste à s'éloigner du sujet»; le sujet aujourd'hui est de savoir si nous allons oui ou non faire une étude et non pas de porter un jugement sur les députés et ce qu'ils ont dit dans le Parlement précédent. Cela fait déjà 30 minutes que vous vous répétez.

M. Loubier: Monsieur le président, vous me donnez la parole ou vous me l'enlevez? M'accordez-vous mon privilège de député ou me l'enlevez-vous?

Le vice-président (M. Bellemare): Êtes-vous capable de terminer en nous démontrant pourquoi le Comité devrait entreprendre cette étude de façon urgente?

M. Loubier: Monsieur le président, je vais continuer dans le même sens. Vous avez dit en 1992 et 1993 que la situation était déjà urgente. Imaginez, qu'en juin 1994, c'est urgent, donc cela va directement dans le sens de la motion.

Le vice-président (M. Bellemare): Vous répétez que c'est urgent; nous sommes tous d'accord que c'est urgent.

M. Loubier: C'est «écoeurant» ce que vous faites là, monsieur le président, ce n'est pas correct. Je n'ai jamais vu une chose comme cela.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Lavigne.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, this is the first time I have seen something like this. I have often been a witness in committees, and I have worked for eight months on subcommittees of the Standing Committee on Finance. This is the first time I have seen a chairman make a subjective argument in a debate that started around a motion. I have just told you and explained to you. . .

Mr. Chairman, you have no right to do what you're doing. You have no right to interrupt me constantly, using subjective arguments and saying that mine are not valid. You're now infringing on my parliamentary privileges. That's what you're doing. It's unacceptable. I have given you two arguments that prove the urgency of the situation. If the Liberal Party, as early as 1992, in 1993, in 1994, no, in 1994 it stopped. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, you are commenting on my competency and my interpretation of the role of the chair of this meeting. I would like to point out that the Standing Orders of the House of Commons apply in this case. Section 11(2) of the Standing Orders states that:

The Speaker or the Chairman, after having called the attention of the House, or of the committee, to the conduct of a member who persists in irrelevance, or repetition, may direct the member to discontinue his or her speech, and if then the member still continues to speak, the Speaker shall name the member or, if in committee, the Chairman shall report the member to the House.

Mr. Loubier, you'll surely agree with me in saying that—unless you want me to read this in English now—in French, . . .

Mr. Loubier: Mr. Chairman, you're not funny.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): It says here "to the conduct of a member who persists in irrelevance"; the topic we are dealing with is whether or not we will conduct a study. We are not judging other members and what they said in the previous Parliament. You have been repeating yourself for 30 minutes now.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, are you giving me the floor or are you taking it away from me? Are you allowing me to use my privilege as a member or not?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Are you able to wrap it up by showing us why the Committee should conduct an urgent study?

Mr. Loubier: Mr. Chairman, I'm going to continue along the same line. You said in 1992 and in 1993 that the situation was already urgent. Think about it. In June 1994, it's still urgent. That goes exactly along the same line as the motion.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): You're repeating that it's urgent; we all agree that it is.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, what you're doing is disgusting; it's not right. I have never seen anything like it before.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Lavigne.

[Texte] [Traduction]

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Monsieur Loubier, je peux répondre à votre question. Vous dites qu'en 1992 et en 1993, c'était urgent. J'ai personnellement inauguré des emplacements pour des logements sociaux pour des femmes battues et pour d'autres.

M. Loubier: Qu'est-ce que c'est que ce Comité-là?

M. Lavigne: Je me demande où vous voyez l'urgence, comme vous dites, s'il s'en est bâti en 1991, 1992 et 1993?

M. Loubier: Monsieur le président, vous voulez agir en vrai président? Vous m'avez donné la parole, vous m'interrompez constamment, je ne m'éloigne pas du sujet, je suis d'emblée dans le sujet, on vient de m'interrompre, il y a deux de vos collègues qui viennent de m'interrompre, cela va faire quand même! Si le Comité fonctionne toujours comme cela, je comprends pourquoi c'est le bordel!

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, un instant. Le Comité n'est pas habitué à un monologue sur l'attaque d'un parti ou de politiciens du Parlement précédent.

M. Loubier: Monsieur le président, vous imposez un baillon sur le débat sur une motion.

Le vice-président (M. Bellemare): Vous êtes assez intelligent pour comprendre le Règlement de la Chambre qui dit que vous n'avez pas le droit de vous répéter constamment. . .

M. Loubier: Je ne me suis pas répété.

Le vice-président (M. Bellemare): . . .et de vous éloigner du sujet.

M. Loubier: Je n'ai jamais vu une affaire comme cela!

Mr. Epp (Elk Island): On a point of order, Mr. Chairman, I'm new here, and I'm looking: is there a place in here that limits the time of debate in committees?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): No.

Mr. Epp: I couldn't find it.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): If you look, Mr. Epp, at Standing Order 11(2)—

Mr. Epp: I'm looking here. I saw that. So no one can be censured by a committee, in any case. It would have to go to the House, as I read this.

I would suggest if we just ask for Mr. Loubier's kind regards for our time, to hurry as much as possible. If we can't limit his time, then we can't.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): And not repeat himself.

Mr. Epp: Yes. Let's hear him talk and let's get it over with.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Mr. Loubier, I can answer your question. You're saying that the situation was urgent in 1992 and in 1993. I personally inaugurated a number of sites for social housing, for battered women and others.

Mr. Loubier: What sort of committee is this?

Mr. Lavigne: I wonder why you consider this urgent. As you say, social housing was built in 1991, 1992 and 1993.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, can you act the way a chairman should act? You have given me the floor, but you are constantly interrupting me. I am not off topic. I went straight to the point, and I have been interrupted. Two of your colleagues have just interrupted me; I have had enough! If the committee always operates this way, I can understand why it's sheer chaos!

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Just a moment, Mr. Loubier. The Committee is not used to hearing attacks on a party or on members of a previous Parliament.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, you're stifling debate on a motion.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): You're intelligent enough to understand that the Standing Orders of the House of Commons say that you don't have the right to repeat yourself constantly. . .

Mr. Loubier: I'm not repeating myself.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): . . .and to stray from the matter at hand.

Mr. Loubier: I have never seen anything like this before!

M. Epp (Elk Island): J'invoque le Règlement. Monsieur le président, je suis nouveau ici, et j'observe. Y a-t-il quelque chose ici qui limite le temps de parole dans un comité?

Le vice-président (M. Bellemare): Non.

M. Epp: Je ne pouvais pas le trouver.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Epp, si vous vous reportez à l'article 11(2) du Règlement. . .

M. Epp: Je le vois. Je l'ai vu. Donc, un comité ne peut, en aucun cas, empêcher un membre de s'exprimer. Il faudrait renvoyer l'affaire à la Chambre, si j'ai bien compris.

Je propose donc que nous demandions à M. Loubier de bien vouloir tenir compte de notre temps, et de se dépêcher le plus possible. Si on ne peut pas limiter son temps de parole, tant pis!

Le vice-président (M. Bellemare): Et de ne pas se répéter.

M. Epp: Oui. Laissons-le parler et finissons-en avec ce sujet.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

• 1610

M. Duhamel: J'aimerais proposer que M. Loubier nous donne un résumé de ses points, afin qu'on puisse réagir ou faire autre chose que de débattre de cette motion aujourd'hui. Je l'apprécierais beaucoup. Cela fait au-delà de trente minutes que ça dure. Peut-on en venir à un compromis, ou dois-je proposer que l'on vote sur cette proposition, sans plus ample débat?

Mr. Duhamel: I'd like to suggest that Mr. Loubier give us a summary of his points, so that we can react to them, or else do something other than debate this motion today. I would greatly appreciate it. This has been going on for 30 minutes. Can we reach a compromise, or should I suggest that we vote on the motion without any further debate?

[Text]

M. Loubier: Écoutez, c'est la première fois que j'entends une chose pareille. D'habitude, lorsqu'on propose une motion, on peut la débattre. On donne le privilège au député de se prononcer le temps qu'il veut, avec les arguments qu'il veut, des arguments qui sont liés à la motion, et tous les arguments que je vous ai donnés sont liés à la motion.

Si vous arrivez, à partir du *hansard*, monsieur le président, à maintenir votre version de plus tôt, en disant que je m'éloignais du sujet, je ne sais pas ce que je vais vous donner mais... Personnellement, je vous donne des arguments qui renforcent cette motion-là, et fait en sorte que, si c'était urgent en 1992, c'est encore plus urgent aujourd'hui.

Je vous ai donné un autre argument de force à part cela. C'était celui des 400 personnes qui sont venues ici à Ottawa pour nous dire qu'ils consacraient environ 50 p. 100 de leur revenu au logement. Cela compte pour quelque chose, monsieur le président. Si vous dites que ce n'est pas urgent de débiter, tout de suite, l'étude des nouveaux programmes sociaux ayant trait au logement, je me demande ce qui justifierait une urgence?

Quand vous dites que ces gens-là arrivent à la fin du mois—je le sais par expérience, puisque lorsque j'étais avec eux, souvent ce sont des analphabètes, j'ai fait un budget familial—et qu'ils sont dans le rouge après avoir payé le loyer, la nourriture et les vêtements, déjà, c'est un argument majeur, un argument de force, un argument qui justifie l'urgence.

Je vous ai donné un autre argument. Vous aussi, dans les rangs libéraux, vous avez dits que c'était très urgent. Dans votre programme, dans le Livre rouge, vous vous êtes commis à construire des logements sociaux, en disant que c'était important et qu'il fallait de toute urgence supporter ces gens-là.

Le vice-président (M. Bellemare): On l'a dit. Vous, que dites-vous?

M. Loubier: Cela fait six mois, monsieur le président, qu'on dit que c'est urgent de rencontrer les demandes des mals logés au Québec comme au Canada. On l'a fait, on le répète. Dans le budget, il n'y avait absolument rien à ce sujet, et c'est cela qu'on remet sur la table. Il y a urgence à l'heure actuelle.

Voulez-vous me laisser finir, s'il vous plaît? Monsieur le président, je vais déposer une plainte formelle sur le fonctionnement de ce Comité. Je trouve que c'est le bordel ici. Je n'ai jamais vu une chose comme cela. Je trouve, monsieur le président, que le Comité fonctionne très mal, car on retire tout privilège de parler...

Le vice-président (M. Bellemare): Un instant! Vous venez ici comme un cheveu sur la soupe. Vous n'êtes pas membre du Comité, et vous vous présentez...

M. Loubier: Je ne suis pas venu ici comme un cheveu sur la soupe. Je suis venu ici pour remplacer...

Le vice-président (M. Bellemare): Vous êtes venu ici pour remplacer. Si c'est un bordel, c'est vous qui l'avez créé en attaquant des collègues.

M. Loubier: Monsieur le président, je n'ai jamais vu une chose comme cela. Je vous dis que je vais porter cela à l'attention des personnes responsables. Ce Comité-ci, non seulement au niveau du logement social, mais au niveau de la transparence également, dans l'octroi des contrats gouvernementaux, donne priorité à des choses qui ne sont pas importantes...

[Translation]

Mr. Loubier: Look, I have never heard anything like this before. Normally, when a motion is tabled, it is debated. Members have the privilege to speak to the motion as long as they want, with the arguments they want, arguments that are relevant to the motion. All the arguments I've given you are relevant to the motion.

Mr. Chairman, if you succeed, based on the Hansard, to maintain your earlier position that I am persisting in irrelevance, I don't know what I'm going to give you, but... Personally, I am putting forth arguments that reinforce this motion, that show that if it was urgent in 1992, it is even more urgent today.

I gave you yet another strong argument. It concerned the 400 people who came to Ottawa to tell us that they set aside roughly 50% of their income to housing. That must be taken into consideration, Mr. Chairman. If you say that it is not urgent to immediately begin a study of new social housing programs, then I wonder what would be considered urgent.

When you say that these people get to the end of the month—I am speaking from experience; when I was with them, I saw that most of them are illiterate, and I prepared family budgets—and they are in the red after having paid their rent, food and clothing; this in itself is a major argument. An argument that justifies the urgency of the situation.

I gave you another argument. You, in the Liberal Party, also said that the situation was very urgent. In your program, in your Red Book, you committed yourself to building cooperative housing, saying that it was important and of the utmost urgency to help these people.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): We said it. What do you say?

Mr. Loubier: It's been six months, Mr. Chairman, that we have been saying that it's urgent to meet the needs of the people in Quebec and Canada who have inadequate housing. We said it and we're repeating it. In the budget, there was absolutely nothing on this subject, and that's what we're putting on the table. It is urgent now.

Please, will you let me finish? Mr. Chairman, I'm going to lodge a formal complaint on how this committee operates. It's utter chaos here. I have never seen anything like it. Mr. Chairman, I find that this committee operates very poorly, because if the right to speak is taken away...

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Just a minute! Your presence here is quite out of place. You are not a member of this committee, and you come...

Mr. Loubier: My being here is not out of place. I have come to replace...

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): You've come as a substitute. If there is utter chaos, you're the one who created it by attacking colleagues.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, I have never seen anything like this before. I am telling you, I am going to bring this to the attention of the people in charge. This committee, not only as regards social housing, but also transparency in awarding government contracts, gives priority to things that are not important.

[Texte]

Le vice-président (M. Bellemare): M. Duhamel.

M. Duhamel: Je propose, monsieur le président, qu'on passe au vote sur la proposition.

Mme Guay: Monsieur le président, sur une question de privilège.

Le vice-président (M. Bellemare): Point de privilège.

Mme Guay: J'aimerais m'exprimer sur ma motion, n'en déplaise à M. Duhamel, puisque je suis critique officielle en ce domaine. Je regrette, monsieur Duhamel, mais si vous refusez de m'accorder mon droit de parole dans à ce Comité, je porterai également plainte. Ce Comité-ci fonctionne selon les règles que vous avez établies et qui font que les membres de l'opposition n'ont pas le droit de parole.

Donc, je demande mon droit de parole, n'en déplaise à M. Duhamel, qui semble être très pressé.

M. Duhamel: Monsieur le président, puis-je répondre à ma collègue?

Le vice-président (M. Bellemare): M. Duhamel.

M. Duhamel: J'aimerais, bien sûr, que M^{me} Guay se prononce. Et j'aimerais bien qu'on puisse en arriver à l'action, soit voter sur la proposition.

M. Loubier: C'est pour cela qu'on m'interrompt à toutes les secondes, quand je veux user de mes privilèges de député! C'est pour cela? Vous voulez, oui ou non, débattre de cette motion-là? À chaque fois que j'apporte un argument qui ne vous plaît pas, le président m'impose le baillon.

• 1615

Le vice-président (M. Bellemare): Je vous dis que c'est faux, monsieur Loubier, c'est faux!

À l'ordre, monsieur Loubier. M^{me} Guay a demandé la parole.

M. Loubier: Je n'ai jamais vu une affaire comme celle-là. On avait fonctionné comme cela au Comité des finances et cela avait été le bordel.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, je ne connais pas votre performance au Comité des finances, donc, je ne peux pas la commenter. Je ne sais pas s'il y a des gens ici qui sont membres du Comité des finances, on ne sait pas si vous vous comportez d'une façon semblable à ce comité, mais, ici, on veut traiter du sujet et non pas parler pendant 45 minutes de nos collègues députés.

Madame Guay s'il vous plaît.

M. Loubier: Puis-je lui répondre? Au Comité des finances, les députés, qu'ils soient Libéraux, Réformistes ou Bloquistes, se comportent de façon démocratique avec des règles bien établies. On n'interrompt pas à tout bout de champ un député qui veut user de son privilège de député pour parler d'une motion.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, je vous félicite d'avoir fait cette observation. Maintenant, je vous demanderai de pratiquer ce que vous avez observé.

Je vais maintenant donner la parole. . .

M. Loubier: C'est terrible!

[Traduction]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, I move that we vote on the motion.

Mrs. Guay: Mr. Chairman, on a question of privilege.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): A point of privilege.

Mrs. Guay: I'd like to say something on my motion, whether Mr. Duhamel likes it or not, because I'm the official critic in this area. I'm sorry, Mr. Duhamel, but if you refuse to let me speak in this committee, I will also lodge a complaint. This committee operates according to rules that you have established and which do not enable members of the opposition to take the floor.

Therefore, I demand the right to speak, whether Mr. Duhamel likes it or not. He seems to be in a big hurry.

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, may I reply to my colleague?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: Of course, I would like to hear from Mrs. Guay. And I would also like to move on, and vote on the motion.

Mr. Loubier: That's why I'm being constantly interrupted when I want to use my privileges as a member! That's why. Do you, or do you not, want to debate this motion? Each time I bring up an argument that doesn't please you, the Chairman tries to gag me.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): That's not true, Mr. Loubier, that's not true!

Order, Mr. Loubier. Mrs. Guay has asked for the floor.

Mr. Loubier: I have never seen anything like this before. We worked like this on the Finance committee and it was utter chaos.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, I don't know anything about your performance on the Finance committee, so I can't comment on it. I don't know if there are other people here who are members of the Finance Committee; we don't know if you behaved reasonably on that committee, but here, we want to focus on the issue and not spend 45 minutes talking about our colleagues.

Mrs. Guay please.

Mr. Loubier: May I reply? At the Finance Committee, members, whether they were from the Liberal Party, the Reform Party or the Bloc, behaved democratically according to well established rules. No members were constantly interrupted when they wanted to use their privileges as members to speak to a motion.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, I congratulate you for that remark. Now, if you could put into practice what you've observed.

I'd like to give the floor to. . .

Mr. Loubier: This is terrible!

[Text]

Le vice-président (M. Bellemare): . . . à la députée qui a proposé la motion, soit madame Guay.

Mme Guay: Monsieur le président, je vais commencer par dire que je suis assez déçue de la réaction des membres de ce Comité. Ne vous inquiétez pas, je vais parler de la motion, mais je dois absolument parler pour mon collègue qui a vraiment touché au sujet du logement social et qui a été très présent dans ce dossier-là. C'est la raison pour laquelle il était ici pour en débattre avec moi aujourd'hui, vu l'absence de M. Daviault. Je trouve absolument déplaisant de voir des députés se lancer des bêtises à un Comité alors qu'on aurait du travail sérieux à accomplir.

Monsieur Duhamel, j'espère que vous allez rester calme pendant que je vais parler.

M. Duhamel: Je vais faire mon possible, pourvu que cela ait beaucoup de sens, madame.

Le vice-président (M. Bellemare): Madame Guay.

Mme Guay: Je n'aimerais pas juger du sens de ce que vous dites, monsieur Duhamel.

Pour qui vous prenez-vous? Voulez-vous me dire pour qui vous vous prenez?

Le vice-président (M. Bellemare): Madame Guay, vous avez la parole sur votre motion et non pas sur ce que les autres disent ou ne disent pas.

Mme Guay: Je me dois, monsieur le président, de faire un court historique sur le logement social, et j'espère que vous ne m'interromprez pas.

Ce n'est peut-être pas tout le monde, à ce Comité-ci, qui est au courant de cela, peut-être qu'il y en a à qui il manque certains faits. Je veux simplement dire qu'il y a eu des mises en chantier dans les unités de HLM et que, depuis 1989, il y a eu énormément de coupures. On est passé de 1 508 HLM en 1989 à 1 491 en 1990; il y a eu une petite augmentation jusqu'à 1 625 pour redescendre à 1 184 en 1992; en 1993, on redescend à 618 et, à zéro en 1994. Donc, on se rend compte qu'il y a, en dégradant comme cela, un besoin qui est très prioritaire autant au Québec que dans le reste du Canada.

Il y a des urgences, monsieur le président, et je ne sais pas si vous le réalisez, mais il faut essayer de faire quelque chose.

On a parlé, depuis les tout débuts, d'un 100 millions de dollars qui sera distribué, sur deux ans, pour un programme de rénovation pour les propriétaires. J'ai dit et redit en Chambre, et je vais le redire encore, jusqu'à ce qu'il y ait quelque chose qui se passe, que sur ces 100 millions de dollars, 50 millions de dollars annuellement pour les propriétaires, ne profitent pas aux gens qui ont des besoins en logement social car ils n'ont pas d'argent pour s'acheter une propriété. Ce sont des gens de la classe moyenne qui vont bénéficier de ce programme-là. Les gens qui sont dans le réel besoin ne seront pas capables d'en bénéficier. En connaissez-vous qui sont sur le bien-être et qui ont des maisons? C'est impossible. En tout cas, honnêtement, c'est impossible. Si tu en connais, ils sont malhonnêtes.

Donc, ce programme-là, je ne dis pas qu'il n'est pas bon, je dis qu'il n'est pas efficace pour aider les gens qui sont dans le besoin de logements sociaux.

[Translation]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): . . . to the member who tabled the motion, Mrs. Guay.

Mrs. Guay: Mr. Chairman, I'd like to begin by saying that I am rather disappointed by the reaction of the members of this committee. Don't worry, I'm going to address the motion, but it is imperative that I speak for my colleague who did address the subject of social housing and who was very involved in that area. That's the reason why he is here today to debate this motion with me, given Mr. Daviault's absence. It displeases me immensely to see members exchanging nonsense in a committee when serious work needs to be done.

Mr. Duhamel, I hope that you're going to remain calm while I speak.

Mr. Duhamel: I'll do my best, provided that what you say makes sense, madam.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Guay.

Mrs. Guay: I won't try to judge the sense of what you say, Mr. Duhamel.

Who do you think you are? Do you want me to tell you who you think you are?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Guay, you have the floor to address the motion and not what the others are saying or not saying.

Mrs. Guay: Mr. Chairman, I need to provide some background information on social housing, and I hope you won't interrupt me.

Maybe not everyone on this committee is aware of it. Maybe some people do not have all the information. I just wanted to say that low cost housing units have been built, and that since 1989, there have been significant cuts. The number of units in 1989 was 1,508, as compared to 1,491 in 1990. That number increased slightly to 1,625, and subsequently dropped to 1,184 in 1992; in 1993, the number of units decreased to 618, and to 0 in 1994. With decreases such as I just mentioned, we can see that there is a pressing need for housing in Quebec, as well as in the rest of Canada.

Mr. Chairman, this situation is urgent and I don't know whether you realize it, but something must be done.

Since the very beginning, it was said that 100 million dollars over two years, would be distributed to the owners of these units as part of a renovations program. I have said and repeated in the House, and I'm going to say it again: until something happens, and 50 of the 100 million dollars are distributed annually to owners, people who have real social housing needs will not benefit, because they do not have the money to buy property. Middle class people are going to benefit from this program. People who have true social housing needs will not be able to benefit from it. Do you know people who are on welfare and who own homes? It is impossible. In all honesty, it is impossible. If you do know any, it's because they're dishonest.

I'm not saying that the program is not good. I'm saying that it does not effectively help the people who have social housing needs.

[Texte]

Le budget de la SCHL est de 2,1 milliards de dollars. C'est beaucoup d'argent. J'aimerais beaucoup qu'on élabore sur ce sujet-là. J'ai posé des questions au ministre et je lui ai demandé s'il n'y avait pas moyen de faire des coupures dans ce 2,1 milliards de dollars pour qu'on puisse aller chercher des fonds et réinvestir dans le logement social. J'ai eu comme réponse que—encore une fois, ce n'était rien de précis—non, ils avaient besoin du 2,1 milliards de dollars pour gérer les propriétés existantes.

Je comprends qu'on ait besoin de cet argent pour gérer les propriétés existantes, mais puisqu'on ne construit plus de logements sociaux actuellement, je suis sûre qu'il pourrait y avoir des coupures dans le personnel de la SCHL et qu'on consacre les sommes d'argent ainsi économisées à aider les gens dans le besoin.

• 1620

On pourrait les aider en construisant des HLM, en investissant dans les coopératives d'habitation ou dans les OSBL. Je pense que pour ceux qui connaissent ce milieu-là,—toi, tu le connais, tu sais ce que c'est, tu es dans Verdun—Saint-Paul en plus, imagines-toi, un quartier où il y a un besoin énorme de logements sociaux—ils seraient d'accord pour investir là-dedans, car c'est une priorité.

On parle d'économie possible. Encore là, mon beau ministre des Travaux publics, à qui je pose toujours des questions, me dit que 120 millions de dollars sur 4 ans pourraient être économisés. Je lui ai posé une question. Je lui demandais dans quelle mesure ces 120 millions de dollars pourraient vraiment être économisés en 4 ans et pourrait-on jamais espérer voir la couleur de ces économies dès cette année? On pourrait ainsi bientôt planifier et débiter la construction de logements sociaux. Il m'a répondu que c'était une bonne question, qu'il espérait pouvoir économiser 120 millions de dollars. Il a toutefois ajouté qu'il n'y avait rien de garanti.

Donc, je lui ai demandé, à ce Comité-ci, si on devait attendre 4 ans avant de pouvoir investir ces 120 millions de dollars pour les mal-logés. Il m'a répondu non. Ce n'est pas une priorité pour ce ministre-là.

Je veux en faire une priorité, parce qu'on a des gens qui viennent nous voir, à tous les jours, à toutes les semaines. J'ai reçu plusieurs représentations de ma circonscription, de Saint-Jérôme et de Montréal. Montréal a tenu un merveilleux colloque sur le logement social, monsieur Duhamel, vous brilliez par votre absence, moi, j'étais à ce colloque. Des décisions extraordinaires ont été prises pour Montréal.

Le ministre fera-t-il ce qu'il doit faire pour les mal-logés? Le ministre fera-t-il sa petite part? La province de Québec est déjà très autonome dans le domaine du logement social, mais il est certain qu'elle a besoin d'un coup de pouce de la SCHL, car il y a encore des décisions qui, pour le moment, et je dis bien pour le moment, se prennent conjointement entre le fédéral et le provincial. Il faudrait qu'il y ait une coopération active dans ce domaine-là.

Donc, d'ici à ce que le Québec ait pris sa décision, je pense qu'il faudrait qu'il y ait une coopération active à ce niveau-là. Les mal-logés n'ont pas à payer le prix politique parce qu'ils vivent dans la rue. Je pense qu'il faudrait avoir une conscience

[Traduction]

The CMHC budget is 2.1 billion dollars. That's a lot of money. And I would like to elaborate on that topic. I have asked the Minister questions; I have asked him if there wasn't a way to cut that 2.1 billion dollars in order to be able to try and obtain other funds and to reinvest them in social housing. The answer I got—once again it was nothing specific—was no. They needed the 2.1 billion dollars to manage the existing properties.

I realize that that money is needed to manage existing properties, but since no new social housing is being built at this time, I'm sure that there could be personnel cuts at the CMHC, and that the money saved could be used to help people who really need it.

We could help them by building low cost housing, by investing in cooperative housing or in non-profit organizations. I think that people who know this milieu—you, you know it; you know what it is all about; you're from Verdun—St-Paul; imagine it, a neighbourhood with such tremendous social housing needs—they would agree with that type of investment, because it's a priority.

There's talk of possible savings. Once again, my friend the Minister of Public Works, to whom I always address my questions, told me that 120 million dollars could be saved over 4 years. I asked him a question. I asked him if 120 million dollars could really be saved in 4 years, and I asked him whether we would see any of these savings starting this year. If that were the case, we could soon start to plan and build social housing. He replied that it was a good question, and that he hoped to be able to save 120 million dollars. Nevertheless, he added that there were no guarantees.

So I asked him at this Committee if we had to wait 4 years to be able to invest this 120 million dollars for people with inadequate housing. He said no. This is not a priority for the Minister.

I want to make it a priority, because there are people who come to see us every day, every week. Several groups have come to see me from my riding, from St-Jérôme, and from Montreal. Montreal held a wonderful conference on social housing. Mr. Duhamel, your absence did not go unnoticed. As for me, I was there. Important decisions were made in Montreal.

Will the Minister do what is necessary to help people with inadequate housing? The province of Quebec is already very autonomous in social housing, but it goes without saying that it could use a hand from the CMHC, because there are still, for the time being, and I'm saying for the time being, decisions that are made jointly by the Federal and Provincial governments. There must be active cooperation in this area.

Therefore, until Quebec has made a decision, I think that there must be active cooperation in that respect. People with inadequate housing should not pay a political price, because they live in the streets. I think that there must be a broader social

[Text]

sociale beaucoup plus large que ce que j'ai vu jusqu'à maintenant de mes collègues libéraux. J'ai l'impression que, pour eux c'est un sujet qui n'est pas tellement important, un sujet qui ne presse pas.

Je m'excuse, monsieur le président. . .

M. Loubier: Aie! Aie! Comportez-vous comme des gens respectueux, comme des démocrates, c'est elle qui a la parole.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, donnez donc l'exemple.

M. Loubier: Vous ne l'interrompez pas, monsieur le président, il faut bien qu'il y ait quelqu'un qui le fasse.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier. . .

M. Loubier: Ils se parlent depuis un bon bout de temps. Je vais être obligé de dire à ma collègue de crier.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Mr. Chairman, on the motion, as Madam Guay talks about it, is this a motion covering all of Canada, or are we speaking only of Quebec?

Mrs. Guay: I'm not talking only of Quebec.

Mrs. Chamberlain: You've only made reference to Quebec. That's why I did not know what you were speaking of.

Mrs. Guay: I just spoke about Quebec.

Mrs. Chamberlain: That's what I'm saying.

Mrs. Guay: I didn't speak about Canada yet. Wait. It's coming.

Mrs. Chamberlain: You're going to talk about Canada?

Mrs. Guay: Yes.

Mrs. Chamberlain: This motion will cover all of Canada.

Mrs. Guay: Yes. Of course.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

Mrs. Guay: SCHL is across Canada. It's not only in Quebec.

Mrs. Chamberlain: I understand that, but you didn't speak to it, so I did not know where you were going.

Mme Guay: J'y arrive, madame Chamberlain, j'y arrive.

M. Loubier: Elle en parle depuis un bon bout de temps.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier! Madame Guay.

Mme Guay: Je continue? On a participé, dernièrement, à cette fameuse réunion de 400 personnes dans la région d'Ottawa, où il y avait vraiment des gens de partout, pas strictement du Québec, mais de l'Ontario et un peu du Nouveau-Brunswick. Ce n'était vraiment pas drôle à voir. J'aurais aimé vous voir là pour que vous puissiez voir à quel point ces gens-là sont dépourvus. Ce sont des gens qui, personnellement, ne sont pas capables de faire des interventions.

[Translation]

conscience than what I've seen to this point on the part of my Liberal colleagues. I am under the impression that for them this is not an important subject; it's not a pressing issue.

Excuse me, Mr. Chairman. . .

Mr. Loubier: Oh! Oh! Show some respect. Be democratic. She has the floor.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, set an example.

Mr. Loubier: Mr. Chairman, you haven't interrupted the speaker; someone else had to do it.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier. . .

Mr. Loubier: They've been talking on for a long time now. I'm going to have to tell my colleague to shout.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Monsieur le président, pour ce qui est de la motion, à la façon dont M^{me} Guay en parle, est-ce qu'elle s'applique à tout le Canada, ou est-ce que nous parlons seulement du Québec?

Mme Guay: Je ne parle pas uniquement du Québec.

Mme Chamberlain: Vous n'avez parlé que du Québec. C'est pour cela que je n'étais par certaine.

Mme Guay: Je viens juste de parler du Québec.

Mme Chamberlain: C'est ce que je viens de dire.

Mme Guay: Je n'ai pas encore parlé du Canada. Attendez. Cela s'en vient.

Mme Chamberlain: Vous allez parler du Canada?

Mme Guay: Oui.

Mme Chamberlain: Donc cette motion s'appliquera à tout le Canada.

Mme Guay: Oui. Bien sûr.

Mme Chamberlain: Merci.

Mme Guay: Il y a des bureaux de la SCHL partout au Canada. Pas uniquement au Québec.

Mme Chamberlain: Oui je comprends bien, mais vous ne l'avez pas dit. Donc, je ne savais pas où vous vouliez en venir.

Mrs. Guay: I'm getting to that, Mrs. Chamberlain, I'm getting to that.

Mr. Loubier: She's been talking for a long time now.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier! Mrs. Guay.

Mrs. Guay: May I continue? We recently participated in that famous meeting of 400 people that took place in the Ottawa area. There were people from all over, not strictly from Quebec, but also from Ontario, and a few from New Brunswick. It was not a pleasant sight. I would have liked for you to have been there, to see to what extent these people are deprived. These people are not able to make interventions on their own. Lobby groups must help them, because often, they are illiterate

[Texte]

Il faut qu'il y ait des groupes de pression qui les aide, car souvent, ils sont illettrés, ils ont peur. Ce sont des gens qui sont effrayés, qui vivent sur le seuil de la pauvreté à un point tel que c'est incroyable de voir cela. C'est vraiment de la grosse pauvreté.

[Traduction]

and they are afraid. These are people who are frightened, who live in such a state of poverty that it's almost unbelievable to see. This is what poverty is really about.

• 1625

Imaginez-vous les familles monoparentales, les mères seules avec des enfants. Des 1,2 millions de personnes qui ont besoin de logements sociaux, 66 p. 100 sont des femmes monoparentales et des femmes âgées. Qu'attend-on pour faire quelque chose pour les aider? Qu'attend-on, en tant que Comité, pour faire une action positive et bouger dans ce dossier? On préfère parler du *junk mail*. Je vais vous dire ce que je pense du *junk mail*, mais ça peut attendre. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Madame Guay, personne n'a mentionné le *junk mail* durant le débat aujourd'hui. Voulez-vous vous en tenir au sujet de votre motion?

Mme Guay: Monsieur le président, j'ai parlé du *junk mail* parce que c'est ce qui s'en vient comme comité dans l'avenir. Donc, je pense que c'est important que je le mentionne car je préférerais qu'on parle de logements sociaux plutôt que de *junk mail*.

Le vice-président (M. Bellemare): Parlez donc de logements sociaux au lieu de *junk mail*.

M. Loubier: Quelle façon cavalière d'aborder les gens. Je n'ai jamais vu cela.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, à l'ordre!

M. Loubier: À l'ordre, à l'ordre vous-même, monsieur le président! Cela n'a pas de sens la façon dont vous vous comportez. La greffière a-t-elle déjà vu cela? Je n'ai jamais vu une affaire comme cela.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, s'il vous plaît.

M. Loubier: Vous êtes cavalier, monsieur le président.

Le vice-président (M. Bellemare): Je ne ferai pas de commentaires au sujet de votre comportement. C'est trop évident pour tout le monde ici.

Continuez madame Guay.

Mme Guay: Nous savons aussi qu'il y a eu un colloque, à Bathurst,—vous essayez toujours de me faire perdre mon idée, s'il vous plaît, laissez-moi finir—une grosse conférence provinciale-fédérale sur le logement social. Monsieur Duhamel, vous y étiez. Je suis moi-même allée voir le ministre pour lui demander s'il était sorti quelque chose de positif de ce colloque fédéral-provincial. Je lui ai demandé s'il en était sorti des idées nouvelles et s'il entendait prendre action dans ce dossier.

Sa réponse a été: *Well, it just went well.*

Absolument rien de concret n'a encore été fait dans ce dossier. Donc, j'ai, de ma propre initiative, pris la décision de déposer une motion sur le logement social qui, je crois, devrait faire parti des priorités de notre Comité. On devrait recevoir des intervenants de tous les milieux, des gens qui sont impliqués dans le logement social; il y a des gens d'affaires qui sont intéressés au logement social. Je pense qu'il faut mettre cela sur la table le plus rapidement possible plutôt que de traiter de certaines autres motions qui, pour moi, semblent absolument dépourvues d'intérêt.

Think about single-parent families, about single women with children. Up to 1.2 million people who need social housing, 66% of them are single women with children and elderly women. What are we waiting for to help them? As a committee, what are we waiting for to take positive steps and to move on this issue? We prefer to talk about junk mail. I am going to say what I think about junk mail, but maybe that can wait. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Guay, no one has mentioned junk mail during today's debate. Would you stick to your motion?

Mrs. Guay: Mr. Chairman, I mentioned junk mail because I'm sure that the committee will deal with it in the future. Therefore, I felt it was important to mention that I prefer talking about social housing, as opposed to junk mail.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Then talk about social housing instead of junk mail.

Mr. Loubier: What a cavalier way of treating people. I have never seen anything like it.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Order, Mr. Loubier!

Mr. Loubier: Order, that goes for you too, Mr. Chairman! Your behaviour is unacceptable. Has the clerk ever seen anything like this before? I certainly have not.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, please.

Mr. Loubier: You are so cavalier, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I won't comment on your conduct. It's quite obvious to everyone here.

Continue, Mrs. Guay.

Mrs. Guay: We also know that there was a conference in Bathurst—you are always trying to get me off track; please, let me finish—a large federal-provincial conference on social housing. You were there, Mr. Duhamel. I went to see the Minister and to ask him if something positive resulted from this federal-provincial conference. I asked him if there were any new ideas, and if he planned to take action in this area.

His response was: "Well, it just went well".

Absolutely nothing concrete has been done. Therefore, on my own initiative, I decided to table a motion on social housing. I believe it should be one of our committee's priorities. We should receive witnesses from all milieux, people who are involved in social housing. Businesses are interested in social housing. I think we have to put this on the table as quickly as possible, instead of dealing with certain motions which seem to me to be of little interest.

[Text]

[Translation]

Il y a des urgences beaucoup plus importantes quand on a des gens qui crèvent de faim dans la rue, qui n'ont pas de place pour se loger. L'été, ils dorment sur des bancs—ce n'est pas si mal—mais quand l'hiver arrive, ce n'est pas drôle de voir ces gens se ramasser dans les bouches de métro ou n'importe où, des enfants qui crèvent de faim, qui ne mangent pas de la journée.

Logez-les comme il faut et vous verrez une différence! Stimulez-les! Il y a une manière de le faire et je suis sûre que, dans notre Comité, si nous étudions cela à fond, on serait capable de faire quelque chose. Si on n'en parle pas et si on remet cela aux oubliettes, comme on le fait depuis le début, alors que je me bats en Chambre à toutes les semaines à poser des questions sur ce dossier, si ce Comité-ci ne se décide pas à faire quelque chose immédiatement, on n'aura qu'à constater que ce Comité ne sait pas travailler.

C'est tout ce que j'avais à dire, monsieur le président.

Le vice-président (M. Bellemare): Merci, madame Guay. Y a-t-il d'autres députés qui désirent prendre la parole sur la motion de M^{me} Guay?

Monsieur Duhamel.

M. Duhamel: Merci, monsieur le président. Tout d'abord, un député a accusé tous les députés d'avoir réagi de façon négative et, à ce moment-là, il n'y en avait qu'un qui était intervenu. Je voulais donc faire cette précision; il y en avait trois qui n'avaient rien dit. Ce n'est pas juste.

Mme Guay: On n'a pas compris, répétez, s'il vous plaît.

M. Duhamel: Un député avait accusé les députés de ce côté-ci d'avoir mal réagi et, au moment où le commentaire a été fait, il n'y en avait que deux, si ma mémoire est fidèle, qui étaient intervenus. Donc, on avait accusé cinq députés d'un mauvais comportement.

• 1630

Il y a une plainte qui a été portée et j'aimerais qu'on vérifie si oui ou non un député m'a appelé hypocrite.

M. Loubier: Non.

M. Duhamel: Je suis content de savoir que ce n'est pas le cas.

M. Loubier: Vous regarderez le compte-rendu. Cela ne faisait pas partie de mes propos.

M. Duhamel: J'ai l'impression que vous avez peut-être choisi quelqu'un au hasard.

M. Loubier: Cela peut vous arriver, mais pas à moi.

M. Duhamel: J'appuie. . .

M. Loubier: Aie, il a parlé tout le long que je parlais, là.

M. Duhamel: Eh bien non, s'il veut avoir du plaisir à le faire, je ne vais pas lui enlever son plaisir non plus, n'est-ce pas?

J'avais, avant que cela se détériore, un sentiment positif envers cette proposition. J'appuyais un certain nombre de points qui avaient été soulignés. Je vais vous le dire honnêtement. Cependant, ce que je n'ai pas apprécié, c'est qu'on ait essayé de tourner cela en cause politique. Par exemple, on accusait le gouvernement de poursuivre l'abandon de ses gens-là. C'est vraiment faux et injuste.

There are more pressing issues when people are dying of hunger in the streets, and when they have no place to live. In the summer, they sleep on benches—it isn't that bad—but in the winter, it's sad to see these people in the entrances to the metro or anywhere else, or to see children who are starving and who go a whole day without a meal.

Find them proper housing, and you'll see a difference! Stimulate them! There is a way to do it, and I'm sure that if we carry out an in-depth study as a committee, we will be able to do something. If it is not discussed and instead simply shelved, as it has been since the beginning, while I struggle in the House each week to ask questions on social housing, and if this Committee does not make up its mind to do something about it immediately, it would then become obvious that this Committee does not know where its responsibilities are.

That's all I have to say, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Thank you, Mrs. Guay. Are there any other members who would like to speak on Mrs. Guay's motion?

Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: Thank you, Mr. Chairman. First of all, a member has accused all members of reacting negatively at a time when only one member made a comment. I want that to be clarified; there were three other members who said nothing. It's not fair.

Mrs. Guay: I did not understand that, please repeat it.

Mr. Duhamel: A member accused the members on this side of reacting poorly. At the time the comment was made, if my memory serves me correctly, only two members had made comments. However, all five members were accused of poor behaviour.

A complaint was made and I would like us to check whether or not a member called me a hypocrite.

Mr. Loubier: No.

Mr. Duhamel: I am happy to know that it is not the case.

Mr. Loubier: You can look at the proceedings. I did not say that.

Mr. Duhamel: I have the impression you may just have chosen someone at random.

Mr. Loubier: That may happen to you, but not to me.

Mr. Duhamel: I support. . .

Mr. Loubier: Well, this time he talked continuously while I was talking.

Mr. Duhamel: Well, if he wants to have fun doing that, I don't think I should deprive him of his enjoyment.

But, before things deteriorate, let me express a positive feeling I have about this proposal. I support a certain number of the points that were made. I'll tell you that honestly. However, what I did not appreciate is that you have tried to turn this into a political cause. For instance, you accused the government of abandoning those people. That's really untrue and unfair.

[Texte]

On a dit que le gouvernement ignorait le cri de désespoir de ses gens-là.

Mme Guay: C'est vrai, monsieur Duhamel.

M. Duhamel: C'est faux, c'est méchant. On a également dit, si ma mémoire est fidèle, que le ministre ne s'intéresse pas au dossier. C'est absolument faux. Le ministre m'a demandé personnellement, comme secrétaire parlementaire, il n'y a pas une dizaine de jours, d'étudier à fond le dossier afin de lui faire certaines recommandations.

On n'avoue pas que les 120 millions de dollars que le ministre espère épargner, sur une période de 4 ans, seront dépensés sur de nouvelles initiatives. À la conférence dont on a parlé, il y a eu des discussions et certains projets spécifiques suivront. Cependant, si le ministre avait proposé certaines choses, certains projets, sans consultation, sans avoir l'appui de ses collègues, cela n'aurait pas fonctionné.

Je trouve cela vraiment malheureux, car je croyais qu'on arriverait ici avec un esprit ouvert, avec le sentiment de pouvoir faire quelque chose.

Je ne veux pas être méchant envers Mme Guay, car, si on a des désaccords, j'ai un grand respect pour son engagement envers le logement social et son travail comme députée. On a eu une réunion, il n'y a pas si longtemps et on a parlé des projets qu'on pourrait entreprendre. Je croyais qu'on s'était mis d'accord sur un projet à long terme et un à court terme. C'est pour cela que le président avait proposé le projet *junk mail*, les annonces, et qu'on avait choisi, je crois, de discuter d'ici peu d'un projet à long terme.

M. Loubier: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le vice-président (M. Bellemare): M. Loubier.

M. Loubier: Comment se fait-il que monsieur le député, mon collègue de Saint-Boniface, s'éloigne du sujet depuis 5 minutes et que vous ne l'avez pas interrompu une fichtre fois? Auriez-vous un parti-pris, monsieur le président?

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Loubier, cela fait exactement 3 minutes qu'il a commencé à parler. . .

M. Loubier: Et qu'il est en dehors du sujet. . .

Le vice-président (M. Bellemare): . . .et j'étais pour lui dire. . .

M. Loubier: . . .qu'il est en dehors du sujet.

Le vice-président (M. Bellemare): Actuellement, il n'y a qu'un seul président ici. Laissez-moi donc faire mon travail.

M. Loubier: J'ai fait un rappel au Règlement et c'est mon privilège comme député, monsieur le président.

Le vice-président (M. Bellemare): Pardon?

M. Loubier: Je questionne. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel.

M. Duhamel: Je vais continuer. Je croyais que j'avais le droit, lorsqu'on lançait des accusations, lorsqu'on faisait des commentaires, d'apporter certaines précisions. Il me semble que je ne m'éloigne aucunement du sujet. Puisqu'on m'a demandé

[Traduction]

Someone said that the government was ignoring those people and their cries of despair.

Mrs. Guay: That's true, Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: It is untrue and it is unkind. If memory serves, someone also said that the minister was not interested in this case file. That's absolutely false. The minister asked me personally, as parliamentary secretary, barely 10 days ago, to examine the whole issue very carefully in order to present him with recommendations.

No one has acknowledged that the 120 millions dollars the minister hopes to save over a four year period will be spent on new initiatives. At the conference we referred to, discussions were held and certain specific projects will follow. However, had the minister proposed certain things, certain projects, without consultation and without the support of his colleagues, that would never have worked.

I find this very unfortunate, because I thought people were coming here with an open mind, with the feeling that they could do something.

I don't want to be unkind to Mrs. Guay, because even if we have disagreements, I have a great deal of respect for her commitment to social housing and for her work as a member of Parliament. We had a meeting not so long ago and discussed the project we might undertake. I thought we had agreed on one short-term project and one for the long term. That is why the Chairman proposed the junk mail project, the advertisements, and we had decided, it seems to me, to discuss a long-term project in the near future.

Mr. Loubier: I want to raise a Point of Order, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier.

Mr. Loubier: How is it that the honourable member, my colleague from Saint-Boniface, has been off-topic for five minutes and you have not interrupted him even once? You would not be biased by any chance, Mr. Chairman?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Loubier, he began speaking precisely three minutes ago. . .

Mr. Loubier: And he has been rambling off-topic all the while. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): . . .and I was about to tell him. . .

Mr. Loubier: . . .that he was beside the point.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Actually, sir, there is just one Chairman here. Please let me do my work.

Mr. Loubier: I raised a Point of Order and that is my prerogative as a member, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I beg your pardon!

Mr. Loubier: I question. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: I will continue. I thought I had the right to set the record straight if someone made accusations, and made certain comments. I don't think I am off-topic in the least. Since I was asked to do so, since my colleagues had asked me to do

[Text]

de le faire, c'est-à-dire que mes collègues m'ont demandé de le faire, j'ai soulevé les points qui me tracassaient le plus et j'ai posé un certain nombre de questions. Vous allez m'indiquer quand je pourrai obtenir les réponses.

La motion dit: «Que le Comité permanent des opérations gouvernementales débute, sans délai. . .». Sans délai, qu'est-ce que cela veut dire? Cela veut dire aujourd'hui? Demain? Avant? Cette session parlementaire? C'est quoi, sans délai?

J'aimerais comprendre avant de voter. Cela veut-il dire qu'on pourrait aborder le sujet au retour de l'ajournement au mois de septembre? Je ne le sais pas. Cela veut-il dire aujourd'hui? Maintenant? Avant la fin de la session ou au mois de septembre lorsqu'on reviendra?

• 1635

Madame, j'aimerais poser une série de questions, si vous le permettez.

Mme Guay: Si vous voulez que je réponde, laissez-moi le faire.

M. Duhamel: Oui, mais voulez-vous. . .

Mme Guay: Si vous voulez comprendre ma motion, je vais vous l'expliquer.

M. Duhamel: J'aimerais vous poser un certain nombre de questions. Va-t-on demander au personnel de nous préparer une description d'une étude complète et détaillée? Par la suite, allons-nous devoir débattre si c'est suffisamment complet et détaillé?

Lorsqu'on parle d'audiences publiques, parle-t-on d'audiences publiques à Ottawa, ou parle-t-on de se déplacer ailleurs au Canada? Ce serait où? À quel prix? Est-ce d'ici Noël? C'est quand?

J'aimerais quand même comprendre, obtenir des réponses à ces questions—là avant que je puisse me prononcer d'une façon responsable sur cette proposition, et déterminer si oui ou non je peux l'appuyer.

J'assure ma collègue que je n'ai pas de difficulté avec la philosophie, le sentiment, la direction de sa motion. Cependant, je veux comprendre dans quoi on se lance. On a, à l'ordre du jour, un rapport du groupe de discussion sur la sous-traitance par le gouvernement. Tel que je le comprends—et là aussi, c'est une question à laquelle j'aimerais une réponse—c'est un projet énorme. Peut-on se permettre un deuxième projet énorme? A-t-on les ressources pour le faire? A-t-on le temps? Sera-t-on responsable envers les deux projets?

Ce sont les commentaires que j'avais à faire. Je voulais corriger, ou au moins questionner certains commentaires faits par mes collègues du Bloc québécois. Je voulais aussi indiquer qu'il y avait un engagement de la part du gouvernement, on l'admet tous, et qu'il y aura des projets qui suivront. Je voulais surtout avoir des réponses aux questions que j'avais posées afin de pouvoir me prononcer d'une façon honnête et responsable.

Le vice-président (M. Bellemare): Vous voulez une réponse, maintenant?

M. Duhamel: C'est vous qui décidez. Vous voulez peut-être permettre à tous les collègues de poser leurs questions afin qu'on puisse obtenir des réponses. Décidez!

[Translation]

this, I raised the points that were of most concern to me and I asked a certain number of questions. Perhaps you can let me know when I can expect the answers.

The motion says "that the Standing Committee on Government Operations undertake without delay. . ." Without delay, what does that mean? Does that mean today? Tomorrow? Before that? During this parliamentary session? What does "without delay" mean, exactly?

I would like to understand before I vote. Does it mean that we may raise the issue when we return from the summer break in September? I don't know. Does it mean today? Now? Before the end of the session or in September when we return to the House?

Madam, I would like to ask a series of questions, with your permission.

Mrs. Guay: If you want me to answer, give me a chance to do so.

Mr. Duhamel: Yes, but would you. . .

Mrs. Guay: If you want to understand my motion, I will explain it to you.

Mr. Duhamel: I would like to ask you a few questions. Are we going to ask the staff to prepare a description for a complete and detailed study? After that, are we going to have to have a debate about whether it is complete and detailed enough?

Does the reference to public hearings mean public hearings here in Ottawa, or elsewhere in Canada? Where would they be held? At what cost? Before Christmas? When?

Before I can determine whether or not I can support this proposal, and before I can vote responsibly, I need answers to those questions; I need to understand.

I want to assure my colleague that I have no problem with the underlying philosophy, the feeling, the general direction of her motion. However, I want to understand what we are getting into. On the agenda, we have the report from the discussion group on contracting out by government. As I understand it—and, here again, I would like an answer to this question—this is an enormous project. Can we afford a second huge projet? Do we have the necessary resources? Do we have the time? Will we be responsible for both projects?

Those are the comments I wanted to make. I wanted to correct, or at least to question some of the comments by my Bloc Québécois colleagues. I also wanted to indicate that the government had made a commitment, which we all recognize, and that there will be projects undertaken. I wanted above all to obtain answers to my questions, if I am to express an honest and responsible opinion.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Do you want an answer right now?

Mr. Duhamel: It is up to you to decide. Perhaps you want all of our colleagues to ask their questions so that we can all obtain answers. It's your call!

[Texte]

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel, vous avez terminé? Madame Brushett, vous avez levé la main?

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Mr. Chairman, we have listened to this debate for an hour now. Could we call the question on the debate? I'm prepared to call the question if other members are too.

Mme Guay: Monsieur le président, on m'a posé une question, et j'aimerais y répondre.

Le vice-président (M. Bellemare): Étant donné que M^{me} Guay a présenté cette motion, étant donné qu'on lui a posé des questions, je crois que, avant de voter, on devrait lui permettre de répondre.

Mme Guay: Monsieur le président, j'ai parlé du logement social et on m'a dit que cela irait à plus tard. La raison pour laquelle j'ai proposé cette motion, c'est que je juge que ce devrait être immédiatement. Je priorise le logement social.

Vous me dites: «Que le Comité permanent des opérations gouvernementales débute sans délai l'étude complète et détaillée». Oui, il faut faire une étude complète et détaillée, car je pense qu'il faut une nouvelle vision du logement social. Je ne sais pas ce qui vous fait peur lorsqu'on dit «complète et détaillée». Mon cher monsieur Duhamel, je pense que lorsqu'on fait une étude, il faut qu'elle soit complète et détaillée.

«Sans délai» veut dire qu'il faut terminer cela durant cette partie de session. S'il faut qu'on siège cet été, s'il y a des gens qui veulent siéger cet été, je serais tout à fait d'accord et tout à fait disponible. Par contre, si ce n'est que pour l'automne, ce sera à l'automne. Cela permettrait à notre greffière et à nos chercheurs de travailler immédiatement sur ce dossier, pas la semaine prochaine, pas dans deux semaines, mais maintenant.

• 1640

En ce qui a trait à la tenue d'audiences publiques, oui, il faut faire venir des gens et je pense qu'ils se feront un plaisir de venir nous rencontrer. De toute façon ils n'ont même pas d'endroit, pour la plupart d'entre eux, pour nous recevoir.

Que ce soient les associations canadiennes pour le logement, que ce soit le FRAPRU, au Québec, ils pourraient venir nous rencontrer ici, à Ottawa, et ce ne sera pas très cher. Je pense qu'on est capables de faire cela avec beaucoup de finesse et de sagesse. Je suis celle qui coupe partout aussi, alors ne vous inquiétez pas, on va faire attention. Je pense qu'on est capable d'organiser cela sans occasionner des frais épouvantables.

En ce qui a trait à un engagement passé, présent et futur du gouvernement fédéral, lorsque l'on fait une étude, monsieur Duhamel, il faut voir ce qui a été fait dans le passé. Il faut voir ce qui a été efficace et ce qui ne l'a pas été dans le passé. Il faut voir ce qu'on a actuellement, ce qui nous reste et ce que l'on fait. C'est tout à fait normal, je n'y vois rien d'anormal.

Il faut essayer de ne pas répéter les erreurs du passé. Quand je parle du passé, du présent, de l'avenir, je pense qu'il faut aller fouiller un petit peu dans le passé et examiner les erreurs qui ont été commises, les gaspillages qui ont été faits, les choses qui n'ont pas fonctionné, de même que celles qui ont bien fonctionné pour pouvoir les reproduire dans l'avenir. C'est ma position là-dessus.

[Traduction]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel, have you finished? Ms Brushett, did you raise your hand?

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Monsieur le président, nous écoutons ce débat depuis une heure maintenant. Pourrions-nous passer au vote? Je suis disposée à proposer le vote si d'autres députés sont d'accord.

Mrs. Guay: Mr. Chairman, my colleague asked me a question, and I would like to be able to reply.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Since Mrs. Guay has submitted this motion and since members have asked questions, I believe that she should be given a chance to reply before the vote.

Mrs. Guay: Mr. Chairman, I raised the issue of social housing and I was told that it would have to wait until later. I presented this motion because I feel that something should be done immediately. Social housing is a priority of mine.

You referred to the sentence that says: "That the Standing Committee on Government Operations undertake without delay a full and complete consideration. . .". Yes, we must have a complete and detailed study, because I think we need a new vision of social housing. I don't know what it is about the expression "full and complete" that frightens you. My dear Mr. Duhamel, I think that any study that is carried out should be full and complete.

"Without delay" means that this has to be completed during this part of the session. If that means that we have to sit this summer, if there are people who want to sit this summer, I would be in full agreement with that idea, and fully available to do so. However, if we must wait until the fall, then so be it. That would allow our clerk and our researchers to start work on this matter immediately—not next week, not two weeks from now, but right now.

As for the public hearings, yes, we will have to invite people to come here and I think that they will be happy to come and meet with us. In any case, most of them would not have halls or meeting rooms they felt they could invite us to in their areas.

The associations—the Canadian housing associations, or FRAPRU, from Quebec—could come and meet us here, in Ottawa, and it would not be very expensive. I think we can handle the whole thing quite wisely and skilfully. Remember, I am a great one at cutting all over the place, also, so don't worry, we will be careful. I think we are quite capable of organizing this without running up an exorbitant bill.

As for the federal government's past, present and future commitment, whenever you do a study, Mr. Duhamel, you must look at what was done in the past. We have to see what has been effective and what has not been effective in the past. We have to see what we've got, what we're doing, and what's left. I think that is perfectly normal; I don't see anything unusual there.

We have to try to avoid repeating past errors. In the motion, when I refer to the past, present and future, I mean that we have to rummage through the past a little bit and take a close look at the mistakes that were made, the funds that were wasted, the things that did not work, as well as the things that worked well, if we want to be able to reproduce the positive things in the future. That is my position.

[Text]

[Translation]

En matière de logement social, que cela se fasse le plus tôt possible pour qu'on puisse faire des recommandations à la Chambre. Si on peut les faire au mois d'octobre, et même au mois de septembre, je serai très heureuse. Cependant, si ce doit être au mois de novembre ou décembre afin de faire du bon travail, cela ira également. Il faut faire un travail sérieux, il ne faut pas faire un travail approximatif. Je pense que cette étude servira, pour les prochaines années, à aider les gens les plus démunis et je pense que si le Parti libéral est assez sérieux et est prêt à travailler avec nous, car nous avons également des idées qu'on voudrait partager, à ce moment-là, mon cher monsieur, on aura un comité qui sera extraordinaire et qui fonctionnera bien.

Cependant, si je suis sous une didacture quand j'entre au Comité, je regrette, mais cela ne fonctionnera pas bien. Je pense que nous sommes capables, en tant qu'adultes, en tant qu'êtres humains, de faire un peu abstraction des partis et de la partisanerie, monsieur Duhamel. Nous pouvons faire un bon travail. Tant qu'il y aura de la partisanerie et tant qu'il y aura du favoritisme, comme je le vis ici actuellement, cela ne fonctionnera pas et vous ne réussirez jamais à faire du bon travail dans vos comités.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, madame Guay.

Madame Brushett.

Mrs. Brushett: Mr. Chairman, I think it's only appropriate that we put a few things on the record this afternoon. It was the Liberal government, in the red book, that promised to bring back the rural residential assistance program. That was reintroduced in the February budget and is an action program in all provinces.

The hon. member referred to the Bathurst conference of just a week ago, indicating that nothing came out of it. In fact a lot came out of it. The provincial ministers were there with the federal minister, and there was intense cooperation and long-term thinking about the immediate social housing needs of this country. We have to tell the public, from this committee today, that social housing is in the works.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Brushett, apparently there is a point of order.

M. Loubier: Encore une fois, monsieur le président, je vous souligne que la députée est en-dehors du sujet. Le programme PAREL, ce n'est pas le logement social. Le programme PAREL, c'est un programme de rénovations domiciliaires qui s'adresse aux propriétaires à revenus moyens surtout. Lorsqu'on parle de logement social, ce n'est pas cela du tout.

Donc, je vous demanderais, monsieur le président, d'être équitable et de dire à la députée qu'elle est en-dehors du sujet, qu'elle devrait parler du vrai sujet qui s'appelle le logement social et non pas le programme PAREL.

Mrs. Brushett: Mr. Chairman, I have not strayed from the subject. Social housing is assistance to help people who cannot access housing, such as handicapped people, people in wheelchairs, old people on fixed incomes who cannot afford to

When I refer to the government's commitment to social housing, I mean that we must act as quickly as possible in order to make recommendations to the House. If we can submit those recommendations in October, or even in September, I would be very happy. However, if, to do good work, we have to wait until November or December, I can live with that. This work has to be done seriously, it can't be approximate. I think this study will be used in the years to come to help the most disadvantaged people and I think that if the Liberal Party is serious and is willing to work with us, because we also have ideas that we would like to share with you, then, dear sir, we will have an extraordinary committee, one which will work well.

However, if I feel like I am in a dictatorship when I sit on a committee, I am sorry, but that won't work well. I think that we are quite capable, as adults, as human beings, to set aside parties and partisanship, Mr. Duhamel. We can do a good job. As long as there is partisanship and favouritism such as I am experiencing currently, nothing will work and you will never be able to do good work in your committees.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mrs. Guay.

Mrs. Brushett.

Mme Brushett: Monsieur le président, je pense qu'il est approprié de préciser certaines choses à consigner officiellement cet après-midi. C'est le gouvernement libéral, dans son livre rouge, qui a promis de ramener le Programme d'aide résidentielle rurale. On a réactivé ce programme en l'incluant dans le budget du mois de février, et c'est un programme d'action auquel toutes les provinces adhèrent.

L'honorable députée a fait allusion à la conférence de Bathurst qui a eu lieu il y a à peine une semaine, en indiquant qu'elle n'avait rien donné. De fait, elle a été très productive. Les ministres provinciaux se sont réunis à cette occasion avec le ministre fédéral et tous ont fait preuve d'une intense coopération dans leur réflexion à long terme à propos des besoins immédiats en matière de logements sociaux au Canada. Il faut que notre Comité puisse dire au public dès aujourd'hui qu'il existe un projet de logement social.

Le vice-président (M. Bellemare): Madame Brushett, il y a un rappel au Règlement, apparemment.

Mr. Loubier: Once again, Mr. Chairman, I want to point out that the member is speaking off-topic. The RRAP is not a social housing program. It is a residential renovation program that is mostly aimed at home owners with average incomes. Social housing is something completely different.

So, Mr. Chairman, I would ask you to be fair and to tell the honourable member that she is speaking beside the point and that she should be speaking to the actual topic, which is social housing and not the RRAP.

Mme Brushett: Monsieur le président, je ne me suis pas éloignée du sujet. Les programmes de logements sociaux visent à aider les personnes qui ont un problème d'accès physique à leur domicile, tels les handicapés, les personnes en chaise

[Texte]

[Traduction]

rehabilitate a house to keep a roof over their head, and as the hon. member indicated, the single parent. People who own their own homes are looking for social assistance, and it's happening today. That is why we have not strayed from this topic. We are dealing with it effectively, and I would like to call for the question on the motion that's been brought before us at this time.

roulante, et aussi les personnes âgées qui ont des revenus fixes et qui ne peuvent pas se permettre de rénover leur domicile afin de continuer à avoir un toit sur la tête, et, comme l'honorable députée l'a indiqué, les familles monoparentales. Même chez les gens qui possèdent leur propre maison, il y en a qui cherchent à obtenir de l'aide de l'État, et c'est une réalité de la vie courante. Voilà pourquoi je ne pense pas que nous nous soyons éloignés du sujet. Plutôt, nous le traitons d'une manière efficace, et j'aimerais proposer que nous passions au vote sur la motion dont nous sommes saisis.

• 1645

Mr. Mayfield (Cariboo—Chilcotin): Mr. Chairman, I have not had an opportunity to speak.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Mayfield.

Mr. Mayfield: Thank you very much. Despite the procedural difficulties we've had this afternoon, I have very much appreciated the motion, and I begin by speaking in favour of it.

I have heard my Liberal colleague, Mr. Duhamel, say he came here with a positive mind, and I speak to the committee urging that we carry in our minds, as we vote, the essence of the motion—the need to examine the subject—and not to hold at the forefront the partisan differences dividing us at this time.

We have an obligation to our constituents, to the nation, that goes beyond our partisanship. As we consider this motion and as we vote, I encourage the committee, through you, Mr. Chairman, to bear that responsibility in mind and to proceed from there. Having said that, I would only like to say that I believe the arguments that have been presented on behalf of the needy are there, that we do examine this subject. Whether or not I would vote in favour of it after the examination, I reserve that judgment, but I do believe this examination should take place. I encourage the committee to vote in support of this motion on that basis. Thank you very much.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Thank you, Mr. Mayfield.

Y a-t-il d'autres commentaires? Madame Chamberlain.

Mme Chamberlain: Merci.

Mr. Chairman, if we're going to look at this motion and vote on it, I would like to place an amendment to the motion. I am very uncomfortable with the conversation. Even though Madam Guay has assured me that she's speaking across Canada, I have heard neither her nor the other gentleman say "Canada" in the hour. I would like to propose a motion in the spirit of openness and transparency that we talked about earlier to clarify the motion by placing in the second last sentence, "commitment to social housing across Canada".

Mrs. Guay: I have no objection to having that.

Some hon. members: Agreed.

Mrs. Chamberlain: Thank you. Then maybe we could accept that as a friendly amendment before we vote, so it clarifies the intent of the motion.

M. Mayfield (Cariboo—Chilcotin): Monsieur le président, je n'ai pas encore eu l'occasion de parler.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Mayfield.

M. Mayfield: Je vous remercie. Malgré les difficultés de procédures que nous avons eues cet après-midi, j'apprécie beaucoup cette motion, et je vais tout d'abord parler en faveur de la motion.

J'ai entendu mon collègue libéral, M. Duhamel, dire qu'il est venu ici dans un esprit positif, et j'exhorte les membres du comité à se concentrer sur l'essentiel de la motion—c'est à dire la nécessité d'examiner le sujet—quand ils voteront, et je les encourage à mettre de côté les différences partisans qui nous divisent.

Nous avons une obligation envers nos électeurs, ainsi qu'envers le pays, qui dépassent les allégeances partisans qui nous divisent. Donc, au moment de réfléchir à cette motion, et de voter, j'exhorte les membres du comité, Monsieur le président, à se souvenir de cette responsabilité et à agir en conséquence. Ceci dit, je pense qu'on a déjà présenté les arguments qui expliquent les besoins des défavorisés et que nous devons effectivement nous pencher sur la question. Je ne sais pas comment je voterai après cet examen de la question, je vais réserver mon jugement, mais je pense que l'examen devrait avoir lieu. J'encourage le comité à voter pour la motion pour ces raisons. Merci.

Le vice-président (M. Bellemare): Merci, Monsieur Mayfield.

Are there any other comments? Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

Monsieur le président, si nous allons examiner cette motion et passer au vote, j'aimerais proposer un amendement. Bien que M^{me} Guay m'ait assuré qu'elle parle du Canada tout entier, ni M^{me} Guay, ni notre autre collègue n'ont prononcé le mot «Canada» pendant l'heure qui a précédé. J'aimerais proposer une motion, dans cet esprit d'ouverture et de transparence dont nous avons parlé auparavant visant à éclaircir la motion en ajoutant quelques mots à l'avant-dernière ligne, pour qu'elle se lise comme suit: «De l'engagement... du gouvernement fédéral en matière de logement social à travers le Canada».

Mme Guay: Je n'y vois pas d'inconvénient.

Des voix: D'accord.

Mme Chamberlain: Je vous remercie. Peut être, donc, pourrions-nous accepter cet amendement en tant qu'amendement amical avant de voter, pour expliciter l'intention de la motion.

[Text]

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel.

M. Duhamel: Je voudrais, sur un rappel au Règlement, clarifier quelque chose. J'ai un peu peur qu'à cause des sentiments qui ont été exprimés aujourd'hui, cette proposition qui a sans doute beaucoup de mérites soit perdue.

What are the options available to us? Must we vote on this motion today? Could we take a couple of days in order to cool off and see what kind of latitude we might have, and to have some informal discussions? Must it be voted on today?

Mrs. Guay: Yes.

Mr. Duhamel: No, procedurally. Mrs. Guay may prefer that, and I respect that, but procedurally what are the options? Are there any other options besides voting today on this particular motion as it stands with the proposed amendment? I don't know the answer to that question.

Mme Guay: Monsieur le président. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Lavigne.

M. Lavigne: Monsieur le président, je proposerais que la première chose que notre Comité aborde en septembre soit la motion de Madame Guay. En attendant, on pourrait l'examiner comme il faut.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Lavigne, j'ai actuellement un amendement de M^{me} Chamberlain.

Madame Chamberlain.

Mrs. Chamberlain: I believe, Mr. Chairman, Madam Guay accepted the amendment.

Le vice-président (M. Bellemare): Un instant, madame Chamberlain. M^{me} Guay m'a indiqué qu'elle voulait prendre la parole.

Mme Guay: Monsieur le président, je pense que l'on doit disposer de cette motion aujourd'hui. Il ne faut pas la reléguer aux oubliettes comme on me le demande. Si elle doit être prise au sérieux, il faut voter immédiatement. Je demande à tous mes collègues de voter pour cette motion, de voter aujourd'hui, et non pas de la reléguer à je ne sais trop quand pour qu'elle fasse partie des oubliettes.

• 1650

Si mes collègues sont le moins sérieux, ils voteront sur cette motion aujourd'hui même, avec l'amendement de M^{me} Chamberlain.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Lavigne.

M. Lavigne: Monsieur le président, je n'ai nullement dit de la reléguer aux oubliettes. J'ai dit que lors de la reprise, en septembre, ce soit la première chose que le Comité aborde. On commencerait par cela. Je n'ai jamais dit de l'envoyer aux oubliettes.

Le vice-président (M. Bellemare): Un instant, monsieur Duhamel et monsieur Lavigne. M^{me} Chamberlain propose, en amendement, qu'on ajoute

[Translation]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: On a point of order, Mr. Chairman, I would like to clarify something. I am concerned that the motion, which probably has a lot of merit, will lose today because of certain things that have been said.

Quelles sont les options dont nous disposons? Devons-nous voter la motion aujourd'hui? Pourrions-nous prendre un ou deux jours pour nous calmer et pour jauger notre marge de manoeuvre? Cela nous permettrait aussi d'avoir quelques discussions officielles. Doit-on voter aujourd'hui?

Mme Guay: Oui.

M. Duhamel: Non, je veux dire sur le plan de la procédure. Peut-être que M^{me} Guay préférerait que nous votions aujourd'hui, et je respecte son opinion, mais quelles sont les possibilités qui s'offrent à nous sur le strict plan de la procédure? Y a-t-il d'autres possibilités, outre le vote immédiat, quant à la motion amendée qui est devant nous? Je ne connais pas la réponse à cette question.

Mrs. Guay: Mr. Chairman. . .

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Lavigne.

Mr. Lavigne: Mr. Chairman, I move that Mrs. Guay's motion be the first order of business for our Committee when we come back in September. In the meantime, we could examine it carefully.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Lavigne, we have before us now an amendment by Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain.

Mme Chamberlain: Monsieur le président, je crois que M^{me} Guay avait accepté l'amendement.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Just a moment, Mrs. Chamberlain. Mrs. Guay has indicated that she wants to speak.

Mrs. Guay: Mr. Chairman, I think we have to dispose of this motion today. We must not shelve it, as I am being asked to do. For the motion to be taken seriously, I think we have to vote on it now. I am asking all my colleagues to vote in favour of the motion, to vote today, and not have it put on some dusty shelf until God knows when.

If my colleagues are the least bit serious about it, they will vote on this motion, as amended by Mrs. Chamberlain, today.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Lavigne.

Mr. Lavigne: Mr. Chairman, I have in no way suggested that the motion be shelved indefinitely. I suggested that it be the first order of business of the committee when the House resumes sitting in September. We would begin by dealing with this motion. I never said that it should be part on some back burner.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Just a moment, Mr. Duhamel et Mr. Lavigne. Mrs. Chamberlain is proposing that we add an amendment, so that the motion would read:

[Texte]

commitment to social housing across Canada
en matière de logement social à travers le Canada

Y-a-t-il quelqu'un qui désire prendre la parole sur l'amendement, sur l'amendement exclusivement? Est-on tous d'accord pour adopter l'amendement?

Des voix: Oui! Non!

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel.

M. Duhamel: J'ai entendu des oui et des non. Je voulais le souligner. Cependant, j'avais posé une question au point de vue légal. Je comprends la préférence de M^{me} Guay. J'accepte cette préférence. Quelles sont les options légales qui s'offrent à nous? Doit-on voter aujourd'hui?

C'est cela qui gâche tout le débat. Je n'avais aucunement l'intention de remettre cela et d'essayer de l'oublier. Je suis non seulement déçu, très déçu qu'une collègue ait proposé une telle chose, alors que mes sentiments étaient très nobles, madame. Je croyais qu'on risquait de perdre la proposition à cause du débat. Quelles options avons-nous? Doit-on voter aujourd'hui, oui ou non?

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel, nous sommes saisis d'une motion présentée en bonne et due forme. La députée qui l'a présentée, M^{me} Guay, désire qu'on ait le vote aujourd'hui. Si elle le désire, selon moi, on se doit de prendre le vote aujourd'hui.

Si vous voulez supplier le Comité qu'on le remette à plus tard, il faudrait d'abord convaincre M^{me} Guay. Quant à moi, en tant que président, ma décision serait de faire selon le bon vouloir de M^{me} Guay et, si cette dernière désirait le remettre, cela me suffirait. Si M^{me} Guay décide de tenir le vote aujourd'hui, j'accepterai sa décision et nous voterons aujourd'hui.

Mme Guay: Je désire qu'on vote aujourd'hui.

Le vice-président (M. Bellemare): Très bien.

Mme Guay: Je pense que j'ai débattu ma motion à fond et je pense qu'on se doit de voter sur cette motion, et sur l'amendement de M^{me} Chamberlain, immédiatement.

Le vice-président (M. Bellemare): Très bien. Madame Brushett.

Mrs. Brushett: I have one comment, Mr. Chairman.

This motion will be consuming the urgency of our time if it's passed. It becomes immediate and a priority, yet also the motion takes us to studying the actions of past governments. I would submit to this committee, to all members of Parliament, that we don't have the time to study the actions of past governments. Therefore, I would urge everyone on this committee to vote no on this motion today.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Epp did not have an opportunity to join in the fray.

Mr. Epp: This is not a debate but rather a question. Perhaps the clerk could help us here.

My understanding is that when a motion is entered in the House, it cannot be voted on or debated until the next day. I think it's 48 hours, if I remember right. Those don't apply here?

[Traduction]

commitment to social housing across Canada
en matière de logement social à travers le Canada

Does anyone want to speak on the amendment, and only on the amendment? Does everyone agree that the amendment should be included in the motion?

Some hon. Members: Yes! No!

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: I heard members say both yes and no. I wanted to point that out. However, I had raised a procedural issue. I understand Mrs. Guay's preference and I accept that preference. But what are our legal options? Must we vote today?

That is what is spoiling the debate. It was not my intention to suggest that the motion should be postponed indefinitely and that we try to forget it. I am disappointed, in fact very disappointed with my colleague for even suggesting such a thing; my intentions were quite noble, madam. I thought the debate was endangering the motion, that it might be lost because of it. What are our options? Must we vote today, yes or no?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel, this motion has been duly submitted to the committee. The member who submitted it, Mrs. Guay, wants us to vote on it today. If that is her wish, I believe it is incumbent upon us to vote on it today.

If you want to exhort the committee to postpone the vote, you should first of all convince Mrs. Guay. As far as I am concerned, as Chairman, my decision would be to respect Mrs. Guay's wishes, and if she wanted to postpone the vote, that would satisfy me. If Mrs. Guay decides that the vote should be held today, I will accept her decision and we will vote today.

Mrs. Guay: I would like the vote to be held today.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Very well.

Mrs. Guay: I think that I have debated the merits of my motion fully and I think that we should vote on the motion as amended by Mrs. Chamberlain.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Very well. Mrs. Brushett.

Mme Brushett: J'ai un commentaire, monsieur le président.

Si nous adoptons cette motion, nous devons y consacrer notre temps, de toute urgence. Elle deviendra immédiatement une priorité, et pourtant la motion demande aussi que nous étudions les mesures prises par des gouvernements antérieurs. Je me permets de dire aux membres du Comité, ainsi qu'à tous les députés au Parlement, que nous n'avons pas le temps de nous pencher sur les actes des gouvernements antérieurs. Pour ces raisons, j'engage tous les membres du Comité à voter contre la motion aujourd'hui.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Epp n'a pas eu l'occasion de participer au débat.

M. Epp: C'est plutôt une question que j'aimerais poser; peut-être que la greffière pourrait nous aider.

Il me semble qu'une motion déposée en Chambre ne peut faire l'objet d'un vote ou d'un débat que le jour suivant. Si ma mémoire est bonne, il faut un laps de 48 heures. Cette règle ne s'applique-t-elle pas ici?

[Text]

The Clerk of the Committee: No, not in committee.

Mr. Epp: Not in committee? Okay, thank you.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Don't pay attention to all the comments around. There is only one chairperson today; at least, I believe there's now only one chairperson. There were possibly two of them an hour ago.

We now will vote on the motion presented by Madam Guay:

That the Standing Committee on Government Operations undertake without delay a full and complete consideration, including public hearings, of the federal government's past, present and future commitment to social housing across Canada

—I've added the amendment—

and make recommendations to the House as soon as possible.

• 1655

Motion as amended negatived: nays 5; yeas 4

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): The next item—

Mrs. Guay: Thank you for your seriousness.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): —is a ruling.

Mr. Lavigne: Mr. Chairman, I propose that this motion, having been defeated, in September we look at—

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): You bring that up in September. Right now, the debate on this motion is terminated.

Mr. Lavigne: No, not the debate; that we look at that question when—

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Bring this up at another meeting. This topic is now terminated.

Mr. Lavigne: Okay. Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Epp: Mr. Chairman, on that point, I'd like to encourage people to probably go through the steering committee on this. If this would have come to the steering committee and would have passed there, then it would have had a much better chance, I think, of being properly heard.

Mrs. Chamberlain: Agreed.

Mrs. Brushett: Agreed.

Mrs. Chamberlain: Madam Guay was at the steering committee, and it was never raised. I'm quite—

Mr. Epp: It would have made it better, wouldn't it have?

Mrs. Chamberlain: Absolutely.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Members of the committee, I will now pass to the next item, which is on the order of the day. It's in regard to a motion by Monique Guay regarding main estimates, study of Public Works and

[Translation]

La greffière du Comité: Non; cela ne s'applique pas aux comités.

M. Epp: Cela ne s'applique pas aux comités? Ah bon, je vous remercie.

Le vice-président (M. Bellemare): Ne vous occupez pas trop de tous les commentaires qui fusent autour. Nous n'avons qu'un président aujourd'hui; du moins, je pense qu'il n'y a qu'un président à l'heure actuelle. Il y en avait peut-être deux, il y a environ une heure.

Nous allons maintenant voter sur la motion proposée par M^{me} Guay:

Que le Comité permanent des Opérations gouvernementales débute sans délai l'étude complète et détaillée, comprenant entre autres la tenue d'audiences publiques, de l'engagement passé, présent et futur du gouvernement fédéral en matière de logement social à travers le Canada

—j'ai ajouté l'amendement—

et fasse, le plus tôt possible, des recommandations à la Chambre.

La motion amendée est rejetée par 5 voix contre 4

Le vice-président (M. Bellemare): Le prochain point. . .

Mme Guay: Je vous remercie de votre sérieux.

Le vice-président (M. Bellemare): . . .est une décision.

M. Lavigne: Monsieur le président, comme cette motion a été rejetée, je propose qu'en septembre nous examinions. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Je vous propose d'introduire le sujet au mois de septembre. Pour l'instant, le débat sur la motion est terminé.

M. Lavigne: Non, je ne voulais pas ranimer le débat; j'allais proposer que nous examinions cette question quand. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Je vous demande de soulever cette question lors d'une autre réunion. Le sujet est clos.

M. Lavigne: Bien. Merci, monsieur le président.

M. Epp: Monsieur le président, sur ce même point, j'aimerais encourager les intéressés à soumettre la question au Comité directeur. Si l'on avait soumis la question au Comité directeur et si elle avait été adoptée, je pense qu'elle aurait eu de meilleures chances et qu'elle aurait été mieux reçue ici.

Mme Chamberlain: C'est vrai!

Mme Brushett: En effet!

Mme Chamberlain: M^{me} Guay siège au comité directeur et il n'en a jamais été question. Je suis assez. . .

M. Epp: Cela aurait amélioré les choses, n'est-ce pas?

Mme Chamberlain: Absolument.

Le vice-président (M. Bellemare): Je tiens à signaler aux membres du Comité que nous allons maintenant passer au point suivant de notre ordre du jour, qui est une motion proposée par Monique Guay sur le budget des dépenses principal, qui

[Texte]

Government Services votes for the fiscal year ending March 31, 1995, pursuant to Standing Order 80(4)(b). I have a ruling on that motion, which I understand I must read into the *Minutes of Proceedings and Evidence*, if you will bear with me.

Décision du président relativement à une demande de convocation de réunion, conformément à l'article 106(3) du Règlement, dans le but d'examiner la motion de Monique Guay en vertu de l'alinéa 81(4)b) du Règlement.

Conformément à l'article 106(3) du Règlement, une demande de convocation de réunion signée par quatre membres du Comité a été envoyée au greffier de notre Comité. La demande a été reçue à 17 heures, le 7 juin 1994.

D'après l'article 106(3), cette réunion devrait être convoquée dans les dix jours de séance qui suivent la réception de la demande, et un avis de 48 heures doit être donné de la réunion. Il aurait donc fallu que la réunion se tienne au plus tôt le 9 juin et au plus tard le mardi 21 juin, et que l'avis soit donné au plus tôt le 7 juin (jour où il a été reçu) et au plus tard le 19 juin 1994.

Cependant, la date-limite pour la convocation de la réunion avait déjà été atteinte quand le greffier a reçu la demande. En effet, la réunion était demandée pour examiner la motion de M^{me} Monique Guay, soit

«Que le Comité permanent des opérations gouvernementales, conformément à la motion du chef de l'opposition, adoptée à l'unanimité par la Chambre le 30 mai 1994, poursuive sans tarder l'étude des crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 et 40, sous la rubrique Travaux Publics et Services gouvernementaux, du Budget des dépenses principal pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1995».

La motion du chef de l'opposition dont il est question dans la motion de M^{me} Guay a été présentée conformément à l'alinéa 81(4)a), qui permet à un comité de prolonger l'étude du budget d'un ministère, dans ce cas-ci les crédits du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. L'alinéa 81(4)b) du Règlement fixe cependant des paramètres de temps pour l'étude d'une motion. L'article stipule que:

b) le jour de séance qui précède immédiatement le dernier jour désigné, mais de toute façon au plus tard dix jours de séance après l'adoption de toute motion présentée conformément à l'alinéa a) du présent paragraphe, au plus tard à l'heure ordinaire de l'ajournement quotidien, ledit comité fait rapport du budget principal dudit ministère ou organisme, ou est réputé en avoir fait rapport;

• 1700

Le dernier jour désigné pour l'étude du budget principal était le 8 juin, et le jour de séance précédant immédiatement le dernier jour désigné prévu à l'alinéa 81(4)b) était le 7 juin. La demande de convocation d'une réunion pour l'étude des crédits susmentionnés a aussi été reçue le 7 juin. Quand la demande a été reçue, il était déjà trop tard pour convoquer une réunion pour l'étude de la motion de M^{me} Guay, étant donné que l'article 106(3) du Règlement prévoit

[Traduction]

concerne l'étude des crédits de Travaux publics et Services gouvernementaux pour l'année financière se terminant le 31 mars 1995, en vertu de l'article 80(4)b) du Règlement. J'ai une décision à vous soumettre à propos de cette motion, que je dois lire pour qu'elle soit consignée au *Procès verbaux et Témoignages*, si vous voulez bien m'accorder votre indulgence.

Chairman's ruling on request to convene meeting pursuant to Standing Order 106(3) to deal with motion by Monique Guay under Standing Order 81(4)(b).

Pursuant to Standing Order 106(3), a request signed by four members of the committee to convene a meeting was sent to the Clerk of our committee. The request was received at 5 o'clock p.m. Tuesday, June 7, 1994.

According to Standing Order 106(3) such a meeting should be convened within 10 sitting days of the receipt of the request and a notice of the meeting must be given 48 hours in advance. A meeting would therefore need to be held at the earliest June 9th and at the latest Tuesday, June 21st and the notice given at the earliest June 7th (day received) and at the latest June 19th 1994.

However, the purpose of convening such a meeting had already reached its deadline when the request was received by the Clerk. The meeting was being called to deal with a motion by Mrs. Monique Guay

“that the standing committee on Government Operations in accordance with the motion of the Leader of the Official Opposition agreed to unanimously on May 30th 1994 by the House, pursue without delay, consideration of Public Works and Government Services 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 and 40 of the main estimates for the fiscal year ending March 31st, 1995”.

The motion of the Leader of the Opposition referred to in Mrs. Guay's motion was done pursuant to Standing Order 81(4)(a) which permits the extension of consideration by a committee by the main estimate of a named department; in this case the votes of Public Works and Government Services. However, Standing Order 81(4)(b) sets the timeframe in which such a motion may be dealt with. It reads as follows:

“on the sitting day immediately preceeding the final allotted day, but in any case not later than 10 sitting days, following the day on which any motion made pursuant to paragraph (a) of this section is adopted, at not later than the ordinary hour of daily adjournment, the said committee shall report, or shall be deemed to have reported, the main estimates for the said department or agency”

The final allotted day for the main estimates was June 8th and the sitting day immediately preceding the final allotted day as called for in 81(4)(b) was June 7th. The request to convene a meeting on the above-mentioned votes was also received June 7th. When it was received, it was already too late to convene a meeting on Mrs. Guay's motion as a notice of 48 hours is prescribed in Standing Order 106(3) to convene such a meeting. A meeting could have been called,

[Text]

un avis de 48 heures pour la convocation de la réunion. Une réunion aurait pu être convoquée dès le 9 juin, mais l'échéance pour la motion de M^{me} Guay était le 7 juin. Pour ces raisons, je déclare que la motion de M^{me} Guay ne peut pas être étudiée.

En résumé, la demande de convocation d'une réunion en vertu de l'article 106(3) est recevable, mais le motif de la convocation de la réunion n'existe plus. Fin de ma décision.

The next order of the day is a motion by Ken Epp regarding expenditure plans and priorities in the 1995-96 budget for Public Works and Government Services, Privy Council Office, and Treasury Board.

Perhaps Mr. Epp would like to read his motion.

Mr. Epp: I move the motion. Perhaps for the preservation of time we can let it be entered into the record as if I had read it. You all have copies of it.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): We'll take the motion as read.

[See *Minutes of Proceedings*]

Mr. Duhamel: I sent Mr. Epp a note. I don't know if he had a chance—

Mr. Epp: I got your note in the House today that you had sent something to my staff, but we never did receive anything.

Mr. Duhamel: No, I indicated that I'd hoped that my staff had contacted you, but that had not been the case.

With your permission, Mr. Chairman, I wanted to indicate that this motion as it is now written is not possible to execute. It reads:

immediately for consideration and report before the last sitting day of June 1994.

I therefore wanted to propose—and I think it preserves the essence of the motion—to make an amendment—and I want to know whether or not Mr. Epp would accept it—pursuant to Standing Order 108(2), that we say:

Government Operations immediately for consideration.

We would remove the rest. I don't know what an appropriate date would be without having talked to you or having talked to colleagues. Since we're rather late in the day, I don't know if Mr. Epp would accept that amendment, but if he did I think it might have a chance of going through. As it is, I think is not executable.

Mr. Epp: I'm totally amazed that as a neophyte I'm actually ahead of a veteran member of the House of Commons—

Mr. Duhamel: I'm not amazed at all. I would fully expect it.

Mr. Epp: —because I anticipated this. You see, this was a new Standing Order, introduced this year, and on a good philosophy. I don't want to spend a bunch of time justifying this. I think it probably already has support in the sense that all of us on this committee—especially because the Standing Order is there—probably share the frustration of not having been able to really, in a meaningful way, have any input into budgetary spending.

[Translation]

at the earliest June 9th but the deadline for Mrs. Guay's motion was June 7th. For those reasons, I therefore declare that Mrs. Guay's motion can no longer be dealt with.

In summary, the request under 106(3) to convene a meeting can be met but the reason for convening such a meeting no longer exists. That is the end of my ruling.

Le prochain point à l'ordre du jour est une motion présentée par M. Ken Epp sur l'examen des plans de dépenses et priorités figurant dans les prévisions budgétaires de 1995-1996 du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, du Bureau du Conseil privé et du Conseil du Trésor.

M. Epp aimerait peut-être lire sa motion.

M. Epp: Je propose la motion. Peut-être pourrions-nous, pour accélérer les choses, la faire consigner au procès-verbal comme si je l'avais lue. Vous en avez tous reçu une copie.

Le vice-président (M. Bellemare): Nous allons la considérer comme ayant été lue.

[Voir le *Procès-verbal*]

M. Duhamel: J'ai envoyé une note à M. Epp. Je ne sais pas s'il a eu l'occasion. . .

M. Epp: J'ai bien reçu votre note en Chambre aujourd'hui, dans laquelle vous disiez que vous aviez envoyé quelque chose à mon personnel, mais nous n'avons jamais rien reçu.

M. Duhamel: Non, je disais dans cette note que j'espérais que mon personnel s'était mis en rapport avec vous, mais il ne l'avait pas fait.

Avec votre permission, monsieur le président, je voulais signaler qu'il est impossible de donner suite à la motion telle qu'elle est rédigée, puisqu'elle dit:

immédiatement. . . pour examen et rapport. . . avant le dernier jour de séance de juin 1994.

Ainsi, je voulais proposer un amendement—et je pense que mon amendement laisse intact l'esprit de la motion. J'aimerais savoir si M. Epp l'accepterait. Je propose qu'en vertu de l'article 108(2) du règlement, nous disions:

pour examen.

Le reste de la phrase est supprimé. Je ne sais pas quelle date serait une date appropriée, comme je n'en ai discuté ni avec vous ni avec mes collègues. Comme il se fait tard, je ne sais pas si M. Epp acceptera l'amendement, mais s'il l'accepte, je pense que la motion a des chances d'être votée. Je pense qu'on ne peut y donner suite sous sa forme actuelle.

M. Epp: Je suis très étonné, en tant que néophyte, d'avoir en fait devancé un vétéran de la Chambre des communes. . .

M. Duhamel: Cela ne m'étonne pas du tout. Je pense qu'il faut s'y attendre.

M. Epp: . . . car j'avais prévu la chose. Il s'agit, voyez-vous d'un nouvel article du règlement qui a été introduit cette année, et qui relève d'une philosophie bien fondée. Je ne veux pas que ma justification prenne trop de temps. Sans doute que les députés appuient déjà la motion en ce sens que tous les membres du Comité—surtout à la lumière du fait que l'article du règlement existe—ressentent sans doute la même frustration du fait qu'ils n'ont pas pu commenter vraiment, d'une manière significative, les dépenses budgétaires.

[Texte]

This would provide that. It's provided for in the Standing Order. It's a very, very good policy. I recognized... and I wish one of the members of the committee, whoever it was, would have detected this earlier so that we could have acted on it in time; however, it's now in the record. If we can still achieve the same result, I would be very open—in fact, I was prepared to make that my second way out if it was recognized that this was not too late—to going according to Standing Order 108, which empowers the committee to do whatever it has to do.

[Traduction]

Cette motion nous en donnerait l'occasion. Les circonstances sont prévues dans l'article du règlement. C'est une excellente politique. J'avais compris... il eût été bon qu'un membre du Comité, peu importe lequel, décèle cette anomalie plus tôt, ce qui nous aurait permis d'agir à temps; quoi qu'il en soit, la chose a été consignée au procès verbal. Si le résultat est le même, je serais disposé—de fait, j'allais proposer cette deuxième issue si le Comité était d'avis qu'il n'était pas trop tard pour le faire—à présenter une motion en vertu de l'article 108 du règlement, qui habilite le Comité à faire ce qui est nécessaire dans les circonstances.

• 1705

I would recommend, Mr. Chairman, that perhaps we could ask that this be done—I have the date written down here and I think it was October. If those plans could be tabled with us by October 1, I think that would give the people involved enough time to provide us with these things. They can always ask for an extension on the date if that's not suitable. So I would definitely be open to that, as another way of handling this same problem.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Epp, do I understand you correctly? You are saying you would replace the word "immediately" by "tabled by October 1, 1994"?

Mr. Epp: Yes—and of course delete the words "and report before the last sitting day of June 1994".

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Okay. I now have two amendments.

Mr. Duhamel: May I ask a question? I think Mr. Epp and I are agreeing. Unless I don't understand the English language at all, we've agreed.

Mr. Epp: Yes.

Mr. Duhamel: We have the same amendment.

Mr. Epp: Yes, I think we have, but we need to be careful not to have internal contradictions.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): May I do it his way, with the permission of Mr. Epp and Mr. Duhamel, so that we can do this in some kind of order? We will vote on the amendment of the initial mover to change the word "immediately" to the words "by October 1, 1994"? Is everyone in favour?

Mr. Epp: Mr. Chairman, just before we vote, Mr. Duhamel also mentioned Standing Order 108, and that should be included at the top. Has it been done?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): On your amendment—

Mr. Epp: Oh, on the amendment. I'm sorry.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): —to change the word "immediately"—and I correct myself here—to "by October 1, 1994", is everyone in agreement?

Amendment agreed to [See *Minutes of Proceedings*]

Je recommande, monsieur le président, que nous demandions précisément cela—j'ai la date inscrite ici et je crois que c'est le mois d'octobre. Si nous demandions que les plans soient déposés auprès du Comité au plus tard le 1^{er} octobre, les intéressés auraient ainsi le temps voulu pour nous fournir ces documents. Ils peuvent toujours demander une prolongation s'ils jugent la date trop rapprochée. Ainsi, je serais prêt à accepter une modification en ce sens; ce serait une autre façon de résoudre le problème.

Le vice-président (M. Bellemare): Vous ai-je bien compris, monsieur Epp? Vous dites que vous voulez remplacer le mot «immédiatement» par «au plus tard le 1^{er} octobre 1994»?

M. Epp: Oui—et il faudrait bien sûr supprimer la fin de la phrase «et rapport par le Comité avant le dernier jour de séance de juin 1994».

Le vice-président (M. Bellemare): D'accord. J'ai donc deux amendements.

M. Duhamel: Je peux poser une question? Je crois que M. Epp et moi sommes d'accord. À moins que je ne comprenne pas bien l'anglais, il me semble que nous nous sommes mis d'accord.

M. Epp: Oui.

M. Duhamel: Nous proposons en fait le même amendement.

M. Epp: Je crois que oui, mais il faut prendre garde aux contradictions internes.

Le vice-président (M. Bellemare): Si M. Epp et M. Duhamel sont d'accord, voici ce que je propose pour maintenir un semblant d'ordre. Nous voterons d'abord sur l'amendement de l'auteur de la motion qui vise à remplacer le mot «immédiatement» par les mots «au plus tard le 1^{er} octobre 1994»? Tous ceux qui sont pour?

M. Epp: Monsieur le président, avant que nous ne mettions la question aux voix, M. Duhamel a également parlé de l'article 108 du Règlement, et j'estime qu'une mention à cet effet devrait figurer en tête de la motion. Cela a-t-il été fait?

Le vice-président (M. Bellemare): En ce qui concerne votre amendement...

M. Epp: Ah! l'amendement. Excusez-moi.

Le vice-président (M. Bellemare): ...visant à remplacer le mot «immédiatement»—et je me corrige—par les mots «au plus tard le 1^{er} octobre 1994», les membres sont-ils tous d'accord?

L'amendement est adopté [Voir *Procès-verbaux et témoignages*]

[Text]

Mr. Duhamel: I hope it's legally possible, operationally possible.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): The second amendment was an amendment proposed by Mr. Duhamel—and I recognize that Mr. Epp was in agreement—that the statement “Pursuant to Standing Order 81(7) and (8)” be replaced by “Pursuant to Standing Order 108(2)”.

That's the first part. In the second part that a period be placed after the word “consideration” and the remainder of the sentence deleted.

Mr. Epp: Is it “for consideration and report”?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel, it was your amendment.

Mr. Duhamel: I am in agreement with everybody right now.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Then, Mr. Duhamel agrees with Mr. Epp that the period should go after the word “report”; in other words, if I may read the ending of that sentence, “immediately for consideration and report”.

Mr. Epp: The word “immediately” is not in it.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Yes, the word, “immediately” was replaced by “October 1, 1994”. I apologize to the committee.

What I will do now is read all of the amended form, the final motion as amended.

Mr. Epp: Before you start, the word “tabled” appeared twice. You remove the word “immediately” and put in simply the words “by October 1, 1994”.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I have that.

The full motion as amended would be:

Pursuant to Standing Order 108(2),

That the Standing Committee on Government Operations request the spending expenditure plans and priorities for the 1995-96 budget year of the Department of Public Works and Government Services, the Privy Council Office and the Treasury Board, to be tabled with the Standing Committee on Government Operations by October 1, 1994, for consideration and report.

Mr. Epp: Before we vote, I have one little brief item of debate here. Is it wise to leave “consideration and report”, as to the timing, open-ended? Should we put a date on it as a goal? We could do it, as long as we will exercise, as a committee, sufficient discipline to get it done in due time.

• 1710

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): The question would be, can you actually table and report on the same day?

Mr. Epp: No, I'm just wondering whether we should—

[Translation]

M. Duhamel: J'espère que ce sera faisable sur le plan juridique, sur le plan opérationnel.

Le vice-président (M. Bellemare): L'autre amendement, proposé par M. Duhamel,—et je reconnais que M. Epp y a donné son assentiment—vise à remplacer les termes «conformément aux paragraphes (7) et (8) de l'article 81 du Règlement» par les termes «conformément aux paragraphe (2) de l'article 108 du Règlement».

Voilà la première partie de l'amendement. Dans la seconde partie, il est proposé de mettre un point après les mots «examen par le Comité» et de supprimer le reste de la phrase.

M. Epp: Il s'agit bien de «pour examen et rapport par le Comité»?

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel, c'est votre amendement.

M. Duhamel: Pour l'instant, je suis d'accord avec tout le monde.

Le vice-président (M. Bellemare): Ainsi, M. Duhamel est d'accord avec M. Epp pour dire qu'il faudrait mettre un point après les mots «rapport par le Comité»; autrement dit, si vous permettez que je lise la fin de la phrase, «immédiatement pour examen et rapport par le Comité».

M. Epp: Le mot «immédiatement» ne devrait pas être là.

Le vice-président (M. Bellemare): En effet, le mot «immédiatement» a été remplacé par «au plus tard le 1^{er} octobre 1994». Je m'excuse auprès des membres du comité.

Je vous lis maintenant la motion définitive telle que modifiée.

M. Epp: Avant que vous ne commenciez, je vous signale que le mot «déposer» apparaît deux fois. Il faut simplement supprimer le mot «immédiatement» et le remplacer par les mots «au plus tard le 1^{er} octobre 1994».

Le vice-président (M. Bellemare): C'est ce que j'ai.

La motion intégrale sous sa forme modifiée est donc libellée en ces termes:

Conformément au paragraphe (2) de l'article 108 du Règlement,

Que le Comité permanent des opérations gouvernementales demande au ministère des Travaux publics et services gouvernementaux, au Bureau du Conseil Privé et au Conseil du Trésor de déposer auprès du Comité au plus tard le 1^{er} octobre 1994 leurs plans et priorités de dépenses pour l'exercice financier 1995-1996 pour examen et rapport par le Comité.

M. Epp: Avant que nous ne passions au vote, je voudrais que nous discussions d'une petite chose. Est-il sage de ne pas fixer d'échéance pour l'examen et le rapport par le Comité? Devrions-nous nous fixer une date? Nous pourrions le faire, à condition que nous soyons prêts, en tant que comité, à travailler avec assez de discipline pour respecter l'échéance.

Le vice-président (M. Bellemare): La question serait alors de savoir si l'on pourrait effectivement déposer et faire rapport le même jour?

M. Epp: Non, je me demande simplement si nous devrions. . .

[Texte]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): We've just given the date of tabling.

Mr. Epp: On the understanding, Mr. Chairman, that some of us who are here now will still be on the committee in the fall, perhaps we will then exercise vigilance that this is in fact done.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Okay.

Mr. Epp: Good enough.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Epp, would you want the vote now on your motion, as amended?

Mr. Epp: Yes, now that I've vented it. Thank you.

Amendment agreed to [See *Minutes of Proceedings*]

Motion as amended agreed to [See *Minutes of Proceedings*]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): The motion has passed unanimously.

Mr. Epp: Thank you.

The Chairman: The next item is a report of the discussion group on contracting out by government. I understand the group leader for that report is Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain: It is.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I wonder if Mrs. Chamberlain would be ready to report on this discussion group.

Mrs. Chamberlain: I would, thank you, Mr. Chairman. We met last week to put together terms of reference for the issue of contracting out. As we worked through it, we felt that was a large subject with a lot of contentious areas. The Reform Party, at the time we met, was unable to meet with us. However, Madam Guay from the Bloc Québécois did represent the Bloc in these discussions. All of the suggestions Madam Guay was interested in are included in this report, every one.

I will not read it to you. As you can see there's a background of why we're contemplating looking at this, a terms of reference, and then the scope of the inquiry, the kinds of things we would talk about and the policies, and then we go on to list possible witnesses.

The intent of this committee in suggesting possible witnesses is not to limit us. There could be other witnesses called as we proceed through the process. How I would see that handled, at this point in time, would be that a vote would simply be called around the table if a member felt a person who had expertise in this particular area should be heard. These are people we thought perhaps would be of interest.

If this is approved in some way, then the premise would be that the staff, Eric and Danielle, would start to work at lining up some people to appear before us in September and October, and that we would get to work on this right away.

[Traduction]

Le vice-président (M. Bellemare): Nous allons donc fixer la date limite pour les dépôts.

M. Epp: Je veux bien, monsieur le président, s'il est entendu que ceux d'entre nous qui feront toujours partie du comité à l'automne veilleront à ce que cela se fasse.

Le vice-président (M. Bellemare): D'accord.

M. Epp: C'est bon.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Epp, voulez-vous que nous passions maintenant au vote sur votre motion telle que modifiée?

M. Epp: Oui, puisque j'ai dit tout ce que j'avais à dire. Merci.

L'amendement est adopté [Voir *Procès-verbaux et témoignages*]

La motion modifiée est adoptée [Voir *Procès-verbaux et témoignages*]

Le vice-président (M. Bellemare): La motion est adoptée à l'unanimité.

M. Epp: Merci.

Le président: Nous passons maintenant au rapport du groupe de travail sur la passation de contrats par le gouvernement. Je crois que le porte-parole du groupe est M^{me} Chamberlain.

Mme Chamberlain: Oui.

Le vice-président (M. Bellemare): Je me demande si M^{me} Chamberlain est prête à nous présenter le rapport du groupe de travail.

Mme Chamberlain: Oui, si vous le voulez bien, monsieur le président. Nous nous sommes rencontrés la semaine dernière pour fixer les paramètres de l'étude que nous pourrions faire sur les impartitions. Nous nous sommes rendu compte que le sujet était très vaste et qu'il comportait beaucoup d'éléments controversés. Le Parti réformiste n'avait pas pu envoyer de représentants à cette rencontre. Cependant, M^{me} Guay, du Bloc québécois, était là pour présenter le point de vue du Bloc. Toutes les suggestions faites par M^{me} Guay se retrouvent sans exception dans ce rapport.

Je ne vous le lirai pas. Comme vous pouvez le constater, nous expliquons ce qui nous a amenés à envisager de faire une étude sur cette question, nous définissons les paramètres et la portée de l'étude, nous énumérons certaines des questions et des orientations que nous chercherions à approfondir dans cette étude, puis nous dressons une liste de témoins qui pourraient être convoqués.

Notre comité n'a pas voulu que cette liste soit exhaustive. D'autres témoins pourraient être convoqués au fur et à mesure que notre étude progressera. Ainsi, si un membre du comité estimait que nous devrions entendre tel ou tel expert en la matière, nous pourrions simplement faire un tour de table pour voir si tout le monde est d'accord. Nous avons indiqué ici les noms de ceux que nous croyions qu'il serait intéressant d'entendre.

Nous partons du principe que, si la liste est approuvée, le personnel, c'est-à-dire Eric et Danielle, pourrait commencer à contacter les témoins afin qu'ils comparaissent devant nous en septembre et en octobre et que nous entreprenions notre étude sans tarder.

[Text]

Mr. Chairman, I do have a recommendation to put forth, if you would like it, or if you would like discussion to occur on the proposed paper as a terms of reference. Whatever way you wish to proceed, it's up to you.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Are there any comments from any members of the committee?

Mrs. Brushett: To the hon. member Mrs. Chamberlain, I would say that I believe this is very relevant at this time, since we have been challenged by the Public Service Alliance regarding the costs of contracting out as opposed to a regular employee doing work that has been cut back. I think it would serve us in terms of our public service as a study project, to see what comes out of it. I think it's very relevant and appropriate, in terms of budget implications as well. I would be very happy to at least express my view that I think it's an important topic to proceed with in the fall.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Thank you, Mrs. Brushett. Does anyone from the Reform Party have comments?

Mr. Mayfield: Thank you.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: I want to commend my colleague for having undertaken this. I'm under the assumption that everyone has received a copy of the documentation.

Mrs. Chamberlain: They were supposed to.

Mr. Duhamel: So no one is voting blindly. I just want to make sure they have.

Mrs. Chamberlain: That's right. When the subcommittee put it together, we wanted to give the full committee time to at least have an opportunity to read it. So it was not tabled today; it was sent out three or four days ago.

Mr. Duhamel: I wanted to make sure that was the case.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Chamberlain, what would you like us to do with your report?

Mrs. Chamberlain: I would recommend that the committee undertake an inquiry into the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector, to determine whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians and that their interests are best served.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Is there any discussion?

Some hon. members: Agreed.

Mrs. Chamberlain: I thank the committee for their support of the document. I'm pleased that we did an okay job for you.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Chamberlain, do you wish to propose that our research staff start contacting the proposed list of witnesses?

[Translation]

Monsieur le président, j'ai une recommandation à vous faire, si vous le permettez, ou si vous préférez, nous pourrions discuter des paramètres que nous proposons pour l'étude en question. Je m'en remets à vous.

Le vice-président (M. Bellemare): Y a-t-il des observations de la part des membres du Comité?

Mme Brushett: Je tiens à vous dire, madame Chamberlain, qu'une étude sur ce sujet me paraît des plus pertinentes puisque l'Alliance de la fonction publique nous a mis au défi de montrer qu'il est plus avantageux de réduire le nombre de fonctionnaires et de recourir à ces contractuels au lieu de faire faire le travail par des employés permanents. Nous pourrions redorer notre blason auprès de la fonction publique si nous entreprenions une étude pour faire le point sur cette question. L'étude serait également très pertinente et opportune au regard des incidences budgétaires. Je serais très heureuse que nous entreprenions cette étude à l'automne, car j'estime, pour ma part, qu'il s'agit d'un sujet important.

Le vice-président (M. Bellemare): Merci, madame Brushett. Y a-t-il quelqu'un du Parti réformiste qui veut prendre la parole?

M. Mayfield: Merci.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel.

• 1715

M. Duhamel: Je tiens à féliciter ma collègue d'avoir mené ce projet à bien. Je suppose que tout le monde a reçu un exemplaire du document.

Mme Chamberlain: Tout le monde est censé en avoir reçu un.

M. Duhamel: Alors, tout le monde pourra se prononcer en connaissance de cause. Je voulais tout simplement m'assurer que nous en avons tous reçu un exemplaire.

Mme Chamberlain: Tout le monde en a reçu un exemplaire. Après avoir rédigé notre rapport, nous avons voulu donner à tous les membres du Comité le temps de le lire. Alors, au lieu de le déposer aujourd'hui, nous l'avons envoyé il y a trois ou quatre jours.

M. Duhamel: Je voulais en être bien sûr.

Le vice-président (M. Bellemare): Madame Chamberlain, qu'avez-vous à nous proposer au regard de votre rapport?

Mme Chamberlain: Je recommande que le Comité entreprenne une étude sur les politiques actuellement en vigueur au gouvernement du Canada pour ce qui est de confier au secteur privé le soin de fournir certains des services qu'il est censé assurer, afin de déterminer si ces services sont fournis aux Canadiens de manière efficace et efficiente et de manière à servir leur intérêt.

Le vice-président (M. Bellemare): Discussion?

Des voix: D'accord.

Mme Chamberlain: Je remercie les membres du Comité de l'appui qu'ils viennent de donner à ce document. Je suis heureuse que vous soyez satisfait du travail que nous avons fait.

Le vice-président (M. Bellemare): Madame Chamberlain: voulez-vous proposer que le personnel de recherche commence à contacter les témoins qui figurent sur la liste que vous avez dressée?

[Texte]

Mrs. Chamberlain: Yes, I would recommend that the clerk contact the following possible witnesses to determine their availability to appear before the committee in September, so that we can move on this.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): The list covers government, business, labour and academics.

Is everyone in favour?

Some hon. members: Agreed.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Next is item four.

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, you will recall that the chairman, Mr. Harvard, had asked for an initiative of some significance, and Mrs. Chamberlain has addressed that. He also wanted a smaller project that he felt was relevant. He looked at a smaller project because he was worried about the amount of resources that would be required to undertake a couple of large ones.

There were a couple of topics that came forward, but the one of ad mail stayed with us. My job, along with some colleagues, was to look at how one would go about doing that. When we looked at it, however, we said it is an important topic and it probably fits the parameters the chair was anxious to respect. He wanted to make sure we could in fact do this—the large one and the small one—but it may not be sufficiently important to pursue at this time.

So is there something else we might do? You will recall at our executive committee meeting—those of you who attended—that while we had accepted contracting out and the ad mail, there was some latitude. We were supposed to bring forth a plan. We now have a plan, but it's my impression, after having talked to my colleagues who were on the committee and after having heard some of the comments today, that it's probably more feasible to set this aside and look at some other proposal.

I have two ideas I'm going to share with you very quickly. My colleague is Mr. Lavigne. If I interpret his comments incorrectly

il va me corriger; il aime bien faire cela.

He has a real concern about the mechanisms to determine whether or not post offices will stay open or close in urban areas, and if they stay open, whether they'll be privatized or franchised—or whatever it is we call it—or retain their status. I think that's a legitimate concern. We don't have that concern in the rural areas because the minister has said there's a moratorium on the closing of post offices.

So theoretically, there was a possibility of looking at the mechanisms that govern deciding whether or not post offices continue or close, and if they continue, under what status.

[Traduction]

Mme Chamberlain: Oui, et je recommande que la greffière communique avec ces témoins éventuels pour déterminer s'ils pourraient comparaître devant le Comité en septembre, afin que nous puissions faire avancer notre étude.

Le vice-président (M. Bellemare): Nous retrouvons dans cette liste des représentants du gouvernement, du monde des affaires, des syndicats et du milieu universitaire.

Tout le monde est d'accord?

Des voix: D'accord.

Le vice-président (M. Bellemare): Nous passons maintenant au point quatre.

M. Duhamel: Monsieur le président, vous vous souviendrez que notre président, M. Harvard, avait demandé que nous propositions une étude d'envergure, et c'est ce que M^{me} Chamberlain vient de faire. Il tenait également à ce que nous propositions une étude d'importance moindre sur un sujet pertinent. C'est qu'il s'inquiétait, voyez-vous, des ressources qu'il nous faudrait pour mener de front deux études d'envergure.

Divers sujets d'étude ont été proposés, mais c'est celui de la publicité postale que nous avons retenu. On m'a donc demandé d'examiner cette question avec certains collègues pour décider comment nous pourrions mener à bien une étude sur ce sujet. Cependant, quand nous avons regardé la chose de plus près, nous nous sommes dit qu'il s'agissait d'un sujet important qui répondait sans doute aux paramètres que le président tenait à respecter. Le président voulait s'assurer que nous pourrions réaliser et une étude d'envergure et une étude d'importance moindre, mais le sujet n'est peut-être pas assez important pour que nous nous y attaquions maintenant.

Alors, y a-t-il un autre sujet sur lequel nous pourrions nous pencher? Vous vous souviendrez—ceux d'entre vous qui étaient là—qu'à la réunion du Comité directeur, nous avons accepté d'entreprendre une étude sur l'impartition et sur la publicité postale, mais que la décision n'était pas définitive. Nous devons proposer un plan d'action. Or, nous avons maintenant un plan d'action, mais j'ai l'impression, après en avoir parlé avec mes collègues qui faisaient partie du Comité et après avoir entendu certains des commentaires qui ont été faits aujourd'hui, qu'il vaut peut-être mieux laisser cette question de côté pour en choisir plutôt une autre.

J'ai deux propositions dont je veux vous faire part très rapidement. M. Lavigne était mon collègue à ce Comité. Si j'interprète mal ses propos,

he will correct me; he likes doing that.

Il est très préoccupé par les critères sur lesquels on se fonde pour décider quels bureaux de poste seront maintenus dans les zones urbaines et, le cas échéant, s'il y a lieu de les privatiser ou de les franchiser—je ne sais pas trop quel est le terme qu'on utilise—ou de leur conserver leur statut actuel. L'inquiétude est valable. Nous n'avons pas une telle inquiétude dans les régions rurales puisque le ministre a déclaré un moratoire sur la fermeture des bureaux de poste.

• 1720

Ainsi, en théorie, il aurait été possible d'étudier les mécanismes décisionnels selon lesquels on ferme ou non des bureaux de poste et les modalités d'exploitation des bureaux restants.

[Text]

After having had the discussion today with respect to social housing—and it's something I think we've all recognized as important—the only reluctance we've exhibited in the past—and correct me if I'm wrong, it's a major problem and the minister did indicate to us that he has set up a committee to look at it—is whether or not we should look and see what he has done.

Here is an idea, on the second idea. I'll open it up for some discussion and some guidance. We could do something like this—and the wording is quick:

That the Standing Committee on Government Operations consider to undertake a study of the social housing needs of Canadians, as well as possible responses to those needs, subsequent to agreement to the terms of reference of such a study, which would include among others its scope, its starting date, its approximate length and its budget.

We could also add that the committee, and I want you to be aware of this, provide the chair the latitude to take this motion, if we go forward with it, and work out the details. I think we'd have to trust in the chair to respect the fact that there's some work that would have to be undertaken rather shortly so that we could address this when we come back in the fall.

So to summarize: one, the ad mail hasn't been quite as attractive upon looking at it as it might have been initially. Another small project may be to look at mechanisms that govern the Post Office in urban areas. A third proposal might be to look at social housing, but in terms of the way in which I've described it, or more or less the way in which I've described it. I've done this quickly and it could perhaps stand a lot of repair.

So I leave this at that point and ask for my colleagues' guidance and direction and commentary.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mrs. Chamberlain may have some guidance for you.

Mrs. Chamberlain: I would really like to throw my support towards the third option, I believe it was, with the housing project, to have a look—see and to develop parameters, just as we did in the contracting out. I think it's important that we all have reference and we really know where we're going.

I also think there's a really important issue there in the budgetary area that my colleague has addressed, because we're all concerned about what it's going to cost us to study whatever we're looking at. We have to have a sense of that before we just simply say whether we're going to move on this.

I think it's also important. . . and I was disappointed, I would say, to see Madam Guay leave, apparently angry that her motion went down immediately. I did have my hand up. I was not recognized, rightfully so, by the chairman, but I felt that we maybe could refer this or re-look at it. I felt there was support around the table, also very much from the Liberal side here.

An hon. member: That's true.

[Translation]

Compte tenu de la discussion d'aujourd'hui au sujet du logement social—dont il me semble que nous avons tous reconnu l'importance—la seule réticence que nous avons manifestée par le passé—et je crois avoir raison de dire qu'il s'agit d'un problème important et que le ministre nous a fait savoir qu'il avait constitué un comité pour étudier la question—a trait au fait que nous devons nous demander s'il est opportun que nous nous penchions sur les résultats de son initiative.

Voici une suggestion de ce sur quoi pourrait porter la deuxième étude. Je vais la soumettre à la discussion et je sollicite des conseils. Nous pourrions faire quelque chose qui ressemble à ce qui suit—mon libellé est improvisé;

Que le Comité permanent des opérations gouvernementales envisage d'entreprendre une étude des besoins des Canadiens en matière de logement social, ainsi que des réponses possibles à ces besoins, une fois qu'il se sera entendu sur le mandat d'une telle étude, lequel en préciserait notamment la portée, la date de lancement, la durée approximative et le budget.

Je tiens à ce que vous sachiez que nous pourrions également accorder au président la latitude voulue pour s'occuper des détails, dans la mesure où la motion sera acceptée. Je crois qu'il nous faut faire confiance au président, compte tenu du fait que certains travaux doivent être entrepris à assez brève échéance de manière que nous puissions aborder cette question à l'automne.

En résumé, donc: premièrement, la question du courrier publicitaire n'est pas aussi intéressante qu'elle a pu le sembler au départ. Comme autre petit projet, nous pourrions étudier les mécanismes des services postaux en régions urbaines. Comme troisième proposition, nous pourrions étudier le logement social, selon les paramètres que j'ai proposés, plus ou moins. J'ai rédigé tout cela plutôt rapidement et il faudrait peut-être améliorer le libellé considérablement.

Je n'en dis donc pas plus et je sollicite les commentaires et les conseils de mes collègues.

Le vice-président (M. Bellemare): M^{me} Chamberlain a peut-être des conseils à vous donner.

Mme Chamberlain: Je tiens à appuyer la troisième option. Il s'agissait, je crois, du projet en matière de logement. Il nous faut étudier la question et élaborer des paramètres, comme nous l'avons fait pour l'impartition. Il me semble important que nous définissions l'objectif et que nous sachions où nous nous en allons.

L'aspect budgétaire est également très important, comme l'a souligné mon collègue, étant donné que le coût de toute étude est un aspect qui nous intéresse. Nous devons avoir une idée des coûts avant de décider d'aller de l'avant.

Il est également important, selon moi. . . et j'ai été plutôt déçue, je dois le dire, de voir partir M^{me} Guay, qui semblait fâchée du fait que sa motion a été rejetée dès le départ. J'avais la main levée. Le président ne m'a pas donné la parole et ce, à juste titre, mais il me semblait que nous devions peut-être renvoyer cette question ou y revenir. J'ai constaté de la bonne volonté autour de la table, notamment parmi les Libéraux.

Une voix: C'est vrai.

[Texte]

Mrs. Chamberlain: But we must have a sense of direction. We cannot simply say we will just move into something with a motion and be pressured. Unfortunately the beginning discussion here took about an hour and 15 minutes of our time without any of us being able to question any of these facts and wondering why there were no terms of reference.

I also would add, Mr. Chair—and I won't belabour this—that I was disappointed, because Madam Guay sat in on the contracting out. She was a part of that committee. All of the things she proposed were accepted in that committee, without argument—some discussion, but no argument to it—and I was disappointed to suddenly be confronted with a motion put without any parameters or any discussion by the group, and for us to be expected to vote on it immediately without any discussion.

So I would like that recorded. I think it's important. I think it does reflect many of my colleagues' concerns.

I would most heartily support what my colleague, Mr. Duhamel, has suggested, at least for us to look at it and develop some parameters, then perhaps to move on it in the fall.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Thank you, Mrs. Chamberlain.

Monsieur Lavigne, c'est à votre tour.

M. Lavigne: Je suis d'accord avec M. Duhamel que l'on puisse, comme je l'ai suggéré plus tôt, reporter l'étude de la question des logements sociaux au mois de septembre. Comme ma collègue, M^{me} Chamberlain, j'ai été très déçu que M^{me} Guay demande que l'on débattenne de ce sujet immédiatement après s'être dite d'accord avec le projet.

[Traduction]

Mme Chamberlain: Mais nous devons savoir où nous allons. Nous ne pouvons pas tout simplement adopter une orientation à cause d'une motion et à cause de pressions. Malheureusement, le début de la discussion a duré environ une heure et quart sans que quiconque ait eu la possibilité de contester les faits présentés ni de souligner qu'aucun mandat n'était proposé.

J'ajouterai également, monsieur le président—et je ne m'étendrai pas sur le sujet—que j'ai été d'autant plus déçue que M^{me} Guay ait participé à la discussion sur l'impartition. Elle a fait partie du comité chargé de cette question. Toutes ses propositions ont été acceptées par ce comité, sans contestations—il y a eu des discussions, mais aucune contestation—et j'ai été déçue d'être saisie d'une motion qui n'apportait aucun paramètre et qui n'avait fait l'objet d'aucune délibération par le groupe. On s'attendait à ce que nous votions immédiatement, sans aucun débat.

Je tiens à ce que mon commentaire figure au procès-verbal. La chose est importante. Je crois me faire le porte-parole de bon nombre de mes collègues à cet égard.

Je tiens à appuyer avec enthousiasme la proposition de mon collègue, M. Duhamel. Nous pourrions tout au moins l'étudier et élaborer certains paramètres, de manière à pouvoir y donner suite à l'automne.

Le vice-président (M. Bellemare): Je vous remercie, madame Chamberlain.

Mr. Lavigne, this is your turn.

Mr. Lavigne: I agree with Mr. Duhamel that we should, as I suggested earlier, postpone our study of the social housing issue until September. Like my colleague, Mrs. Chamberlain, I was greatly disappointed that Madam Guay requested a discussion on this issue just after having said that she agreed with the project.

• 1725

Je pense qu'on devrait vraiment étudier la question des logements sociaux lorsque le Comité se réunira de nouveau au mois de septembre.

Le vice-président (M. Bellemare): D'autres commentaires?

Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett: Mr. Chairman, thank you. I have just one point. As I understood it from the committee, it was our intent and our interest to try to bring some project forward before the end of the year.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Yes.

Mrs. Brushett: If we have all significantly large projects, that probably will not be a possibility. If this is the case, are we somehow drifting from our own objectives and agenda?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Are there any more comments?

Mr. Duhamel: Mrs. Brushett asks a really important question. I suppose what we could do is start working on it right now. I think that would satisfy the requirements, if that were the will of the members of the committee here present.

I think we should really look at the social housing issue when the committee resumes its work in September.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Any other comments?

Madame Brushett.

Mme Brushett: Monsieur le président, je vous remercie. Une observation seulement. Si j'ai bien compris le comité, il était dans nos intentions et dans notre intérêt de nous efforcer de mener un projet à terme avant la fin de l'année.

Le vice-président (M. Bellemare): Oui.

Mme Brushett: Si nos projets ont tous une grande envergure, alors cela ne sera pas possible vraisemblablement. Dans ce cas, ne sommes-nous pas en train de dériver par rapport à nos objectifs et à notre programme?

Le vice-président (M. Bellemare): Autres commentaires?

M. Duhamel: M^{me} Brushett nous pose une question tout à fait fondamentale. Je suppose que nous pourrions commencer à y travailler dès maintenant. Voilà qui répondrait aux exigences, si telle est la volonté des membres du comité ici présents.

[Text]

Mr. Lavigne: Start working on what?

Mr. Duhamel: Start work on defining the parameters, to start. I think some of the things that caught me off guard today are how big is this; what are the moneys; where are we going; and over what period of time? I guess we could start a work plan immediately, a group of members on the committee perhaps, and to try to flesh that out. We could do that.

Would that respond at least in part to your concern? I don't want to put words in your mouth. If it doesn't, tell me so. I mean, I've been told no before.

Mrs. Brushett: Since I've not been part of the steering committee, I'm really not sure how clearly defined it is to have this objective. Perhaps the other project of contracting out would be completed prior to December. If that's a possibility, then I guess we could be less rushed with the social housing, because it is a vital issue.

Mrs. Chamberlain: Just on that point, Madam Brushett, no. I would not think the contracting out would be completed before December. It's a fairly large issue.

I think the point Mrs. Brushett is making is that we had originally thought we might do one quick project, perhaps being the junk mail, and one larger project. I guess the issue for today is really if we're not going to look at the junk mail, if we really come to the consensus that perhaps that's not a direction, then that's okay. We've looked at it and decided it's not the thing we want to do. Housing has been raised. If we really think that maybe is a direction we should move in, then I think we have to bite on that and move towards it also.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Good point.

M. Lavigne: Je pense que, même si on s'occupe du *junk mail* au mois de septembre, on pourrait quand même former un sous-comité pour commencer l'étude de la question des logements sociaux, et d'en faire l'étude complète, comme l'a proposé M. Duhamel.

Mr. Duhamel: I'm going to propose a motion to try to get us off this track. May I do so with the permission of my colleagues on this?

Mr. Epp: You don't need my permission to make a motion.

Mr. Duhamel: Thank you. I'm going to move that the possible study of the ad mail be deferred until some time in the future, and that in its lieu, the committee authorize the chair of this committee to undertake with

le greffier et le chercheur dans la préparation

—I'm sorry, I've written this out in French—

d'un plan de travail sur le sujet du logement social.

If that motion is to be passed, basically what I'm asking is that we consider the undertaking of the social housing needs of Canadians as well as possible responses to those needs, subsequent to agreement to the terms of reference of such a study, which would include, among others, its scope, its starting date, the approximate length of the study, and certainly its budget.

[Translation]

M. Lavigne: À travailler à quoi au juste?

M. Duhamel: Tout d'abord, à définir les paramètres. Pour ma part, certains aspects m'ont désarçonné aujourd'hui: la taille du projet, les incidences budgétaires, l'orientation, la durée. Je suppose que nous pourrions amorcer dès maintenant un plan de travail. Un groupe de membres du comité pourraient peut-être s'y mettre. Ce serait possible.

Ai-je réussi un peu à répondre à votre question? Je ne voudrais pas que vous me répondiez par l'affirmative simplement pour être poli. Si vous n'êtes pas satisfait, je vous prie de me le dire. Ce ne sera pas la première fois qu'on me dira non.

Mme Brushett: Puisque je n'ai pas fait partie du comité directeur, je ne sais pas au juste jusqu'à quel point un tel objectif est important. Peut-être que le projet sur l'impartition serait mené à terme avant décembre. Si la chose est possible, alors je suppose que nous aurions moins besoin de nous presser pour ce qui est du logement social, étant donné qu'il s'agit d'une question assez critique.

Mme Chamberlain: Sur cet aspect précisément, madame Brushett, je vous répondrai que non. Je ne crois pas que le travail sur l'impartition soit terminé avant décembre. La question est assez vaste.

Je crois que Mme Brushett cherche à faire valoir que nous avions pensé, à l'origine, que nous pourrions mener à terme assez rapidement un projet de faible envergure, celui sur la publicité de pacotille peut-être, et un autre de plus grande envergure. À l'heure qu'il est, il semble que nous soyons arrivés à la conclusion que nous n'allons pas nous pencher sur la question de la publicité de pacotille. Fort bien. Il y a aussi la question du logement, qui a été soulevée. Si nous souhaitons vraiment nous y intéresser, alors nous devrions nous concentrer là-dessus et avancer.

Le vice-président (M. Bellemare): Excellente observation.

Mr. Lavigne: Even if we do deal with junk mail in September, I think that we could still strike a sub-committee to start the study on social housing and to complete the entire study, as Mr. Duhamel has suggested.

M. Duhamel: Je vais proposer une motion pour nous faire sortir de cette impasse. Puis-je le faire avec la permission de mes collègues?

M. Epp: Vous n'avez pas besoin de ma permission pour proposer une motion.

M. Duhamel: Merci. Je vais proposer que l'étude éventuelle de la publicité postale soit reportée à plus tard et que, à la place, le comité autorise la présidence du comité à entreprendre avec

the clerk and the research staff the preparation

...excusez-moi, j'ai rédigé en français. . .

of a work plan on the topic of social housing.

Si la motion est adoptée, je demande essentiellement que nous envisagions d'entreprendre une étude des besoins des Canadiens en matière de logement social et des réponses possibles à ces besoins, une fois que le comité se sera entendu sur le mandat d'une telle étude, mandat qui en préciserait notamment la portée, la date de départ, la durée approximative et certainement le budget.

[Texte]

That would move us off the ad mail thing, potentially, and move us into the other direction.

[Traduction]

Voilà qui nous permettrait de laisser de côté la question du courrier publicitaire et de nous orienter dans l'autre direction.

• 1730

Mrs. Chamberlain: Mr. Chairman, I would respectfully ask that the member not join the two motions. I think they're two separate thoughts. I would also ask that we not refer it. I would like the first motion to read something like this: That the proposed study of junk mail not be undertaken at this time.

Mme Chamberlain: Monsieur le président, avec le respect que je vous dois, je vous demande que le député ne fusionne pas les deux motions. Ce sont deux pensées distinctes. Je demande également que nous ne proposons pas le report. Je souhaiterais plutôt que le libellé de la première motion soit à peu près le suivant: Que l'étude proposée de la publicité de pacotille ne soit pas entreprise pour le moment.

Mr. Duhamel: Okay, I like that.

M. Duhamel: D'accord, ça me plaît.

Mrs. Chamberlain: That doesn't mean we won't ever undertake it. It simply means at the moment it's very clear we're not prepared to undertake it.

Mme Chamberlain: Cela ne veut pas dire que nous ne l'entreprendrons jamais. Cela veut tout simplement dire que pour le moment, il est très évident que nous ne sommes pas disposés à la faire.

Mr. Duhamel: I will withdraw my motion.

M. Duhamel: Je vais retirer ma motion.

Motion withdrawn

La motion est retirée

Mr. Duhamel: I will agree with my colleague's recommendation that they be split. I will accept hers in lieu of my first half and I will vote for it.

M. Duhamel: Je suis d'accord avec ma collègue qui recommande deux motions distinctes. J'accepte la sienne au lieu de ma première moitié et je vais voter en ce sens.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Would you repeat the motion you've proposed?

Le vice-président (M. Bellemare): Pourriez-vous répéter la motion que vous avez proposée?

Mrs. Chamberlain: That the proposed study of junk mail not be undertaken at this time.

Mme Chamberlain: Que l'étude proposée de la publicité de pacotille ne soit pas entreprise en ce moment.

Mr. Duhamel: Could we just say ad mail? It's a bit more sophisticated.

M. Duhamel: Pourrions-nous parler simplement de courrier publicitaire? C'est un peu plus raffiné.

Mrs. Chamberlain: Oh, *pardonne-moi*.

Mme Chamberlain: Oh, *excuse me*.

Some hon. members: Oh, oh.

Des voix: Oh, oh.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): [*Inaudible—Editor*]

Le vice-président (M. Bellemare): [*Inaudible—Éditeur*]

Mrs. Chamberlain: Thank you, Mr. Chairman, for steering me in the right direction.

Mme Chamberlain: Merci, monsieur le président, de m'avoir guidée dans la bonne direction.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): "Junk mail" is derogatory.

Le vice-président (M. Bellemare): L'expression «publicité de pacotille» est péjorative.

Mrs. Chamberlain: Thank you. Thank you for saving me.

Mme Chamberlain: Merci. Merci d'être venu à mon secours.

Motion agreed to [See *Minutes of Proceedings*]

La motion est adoptée [voir *Procès-verbaux et témoignages*]

Mr. Duhamel: Did you want to pursue what we do now?

M. Duhamel: Voulez-vous que nous poursuivions ce que nous avons entrepris?

Mr. Epp: I was just wondering about this social housing thing. Again, we could give an interim report by December saying what plans we have to study social housing. That's as far as we could possibly get with that. That is a big project.

M. Epp: Je m'interrogeais tout simplement sur cette question du logement social. Nous pourrions remettre d'ici à décembre un rapport provisoire où serait formulé notre plan d'étude en matière de logement social. C'est à peu près tout ce que nous pourrions espérer faire. Il s'agit d'un projet d'envergure.

I think perhaps we may want to revert to something I suggested in the steering committee—and this one might be a little smaller and would be faster—studying the cost of government travel.

Nous voudrions peut-être nous replier sur une proposition que j'ai faite au Comité directeur—un projet moins ambitieux et moins long à réaliser—à savoir l'étude des coûts de déplacement du gouvernement.

Mrs. Brushett: I thought that was pretty big, too.

Mme Brushett: Ce projet m'a semblé assez vaste également.

[Text]

Mr. Epp: But I think it's smaller than social housing.

Mrs. Brushett: Yes, maybe that.

Mr. Epp: It depends on how important it is to the chairman, who's absent today, that we get something tabled in the House.

Mr. Duhamel: It's my judgment—and perhaps it's an incorrect one—that while we consider both topics important, there appears to be greater urgency for the social housing one and more intensity and greater feeling on the part of members. That does not denigrate the importance in any way of the proposal you made.

If I'm wrong then I guess we have to think about the two topics and come back, or work out a mechanism where the chairman can make a decision as to which of the two will be pursued. But I got the impression from the discussions I heard today that most members really felt social housing was an important one to pursue. The reluctance was with lack of definitions, generally.

Mrs. Chamberlain: I guess I would just say to my honourable colleague that we will have to make a decision on direction. We can't study everything in this committee or we'll study ourselves to death and we just will not be able to accomplish what we need to do. So I guess I would really make an appeal for us to focus on one or two good projects, take them under our belt and do them.

If you think the cost of travel is more important than the housing issue then I think you have to vote like that or say that to us. I, like my colleague, felt there was support for the housing, and your voting also, I thought, indicated support.

Mr. Epp: Members, obviously by our voting we supported the motion Madam Guay brought forward, but, I believe, for a totally different reason from what she suspects. There will be an interesting study, for sure.

Mr. Lavigne: I think the way Madame Guay and Mr. Loubier were going about it was not the right way to make us discuss social housing. Now that quiet has come back to the committee we can easily discuss the issue of social housing or scrap paper for the post office or spending of money.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Lavigne is quite right, if I may be permitted, that it became a harangue and an attack on some members of the government and the government in general. I had the distinct impression that we were all, without exception, interested in the topic but the members, Guay and Loubier, were not addressing the topic. Rather, they were going on a harangue and an attack of the members. That was very unfortunate, because I was distinctly under the impression—it was my gut feeling—that this was going to go through unanimously, that we would have made the study. But everyone became defensive, unfortunately.

[Translation]

M. Epp: Il est tout de même moins vaste que celui qui porte sur le logement social.

Mme Brushett: En effet, vous avez peut-être raison.

M. Epp: Tout dépend de l'importance que le président, qui est absent aujourd'hui, accorde au dépôt de quelque chose devant la Chambre.

M. Duhamel: J'estime—peut-être à tort—que, même si nous jugeons les deux questions importantes, celle du logement social semble plus importante et elle semble également susciter plus d'émotions et plus d'enthousiasme parmi les membres du Comité. Cela dit sans nier d'aucune manière la valeur de la proposition que vous avez faite.

Si j'ai tort, alors il nous faut réfléchir aux deux questions et y revenir ou donner à la présidence la possibilité de trancher. Il n'en reste pas moins que j'ai eu l'impression, d'après les discussions d'aujourd'hui, que la plupart des députés accordaient beaucoup d'importance au logement social. S'il y avait réticence, c'était essentiellement à cause du manque de précision.

Mme Chamberlain: Je dirais tout simplement à mon honorable collègue qu'il va falloir que nous prenions une décision sur notre orientation. Si nous étudions tout, nous allons faire des études jusqu'à ce que mort s'ensuive et nous n'arriverons pas à faire ce que nous devons faire. J'exhorte donc les membres du Comité à se polariser sur un ou deux bons projets et à les mener à terme.

Si vous estimez que la question des coûts de déplacement l'emporte sur celle du logement, alors il me semble que vous devriez voter en conséquence ou nous le dire. Comme mon collègue, j'ai cru constater de l'intérêt pour le logement et j'ai même conclu, à vous voir voter, que vous abondez dans le même sens.

M. Epp: Il est évident que nos votes signifiaient un appui à la proposition de M^{me} Guay, même si c'était, à mon avis, pour une tout autre raison que celle qu'elle peut supposer. Il s'agira certainement d'une étude fort intéressante.

M. Lavigne: Je crois que M^{me} Guay et M. Loubier ne s'y prenaient pas de la bonne manière pour nous faire discuter du logement social. Le calme étant maintenant revenu, le comité peut discuter à loisir du logement social, du papier-rebut du Service des postes ou des dépenses.

Le vice-président (M. Bellemare): M. Lavigne a tout à fait raison de dire, si vous me le permettez, que le ton a tourné à la harangue et à l'invective à l'encontre de certains membres du gouvernement et du gouvernement en général. Tous, sans exception, nous nous intéressons à ce sujet. Ce n'était toutefois pas le cas de M^{me} Guay et de M. Loubier qui, au lieu de traiter du sujet, se livraient à une harangue et s'en prenaient aux membres du Comité. Cela a été fort regrettable, car j'avais eu nettement l'impression qu'à l'unanimité nous allions décider d'étudier cette question. Il est regrettable que chacun se soit mis sur la défensive.

[Texte]

[Traduction]

• 1735

Mr. Lavigne: Another thing he started to say was that in that committee we were doing bad things. He was saying things I didn't like. For instance, when he said we were accepting everything and throwing everything out and cheating and things like that, I didn't like it. I didn't like the way he acted. I think the committee didn't like it. We were going very well in that committee.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Thank you, Mr. Lavigne.

Mr. Epp: With all due respect to the opinions that have been expressed by yourself and your fellow members, if I could give a little perspective on being in the opposition—you must know as well, you were there for nine years—how do you get your point across when the government has a majority and can outvote you? What you do is try to persuade.

With all due respect, I tried to hear what they had to say. When they were bringing in what the Liberals had said, which was positive on social housing, I think what they were trying to do—unfortunately, they killed it with a shotgun approach—was to say that the Liberals could support this because there are also Liberal people who have made statements in this regard.

I'd make the same arguments, if my motion were in debate, because I want to persuade you to vote my way. If I can show you how other Liberals have said the same things I'm saying, then you are going to be more amenable to voting my way. But I think we waste a lot of time if we talk about this too much here.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, I did make a double-barrelled motion. It was removed as a result of a recommendation from my colleague, which I accepted.

In respect to Mr. Epp's comment, I think the only way—and I will be asking for direction later—is to bring those particular issues forward in sufficient time so that people are aware of them, they're not surprised, they don't get on the defensive, they don't know if they're being had. As my father used to say, "You catch a lot more flies with honey than you do with vinegar".

Mrs. Chamberlain: It's bees.

Mr. Duhamel: It's bees? Oh, well, flies too. I've tried it.

Could we proceed like this? The other half of my motion was that the committee authorize the chair to direct the clerk and the researcher in the preparation of an action plan, a work plan, on the topic of social housing. And I said, such plan would, in fact, have terms of reference that would include the scope of the study, when it would begin, roughly, when it would end, the resources that would be required and other relevant matters.

We can either agree to vote on this and if it's voted in, then we go forward. If it's not, then we leave it.

M. Lavigne: Le Comité s'est alors entendu reprocher de ne pas agir comme il le devait, et le député est alors devenu franchement désagréable, par exemple en nous accusant à la fois de tout accepter et de tout rejeter, d'être de mauvaise foi, etc. Cela ne m'a pas du tout plu. Je n'aime pas ces façons d'agir et je crois que le Comité, lui non plus, n'a pas apprécié. C'est regrettable, car nous faisons du bon travail.

Le vice-président (M. Bellemare): Merci, monsieur Lavigne.

M. Epp: En toute déférence pour les opinions exprimées par vous-même et vos collègues, j'aimerais quand même rectifier un peu les choses: vous devez savoir ce que c'est que d'être dans l'opposition, vous y avez été pendant neuf ans. Comment faire connaître son point de vue quand le gouvernement, de toute façon, a la majorité et l'emportera? Votre seul recours, c'est la persuasion.

Je me suis donc efforcé d'écouter ce que l'opposition avait à dire. Quand les membres de l'opposition ont cité les Libéraux, qui étaient en faveur du logement social, ce qu'ils ont essayé de faire—malheureusement en allant trop loin et en employant la manière forte—c'est de dire que les Libéraux pourraient appuyer cette étude parce que certains Libéraux avaient également fait des déclarations là-dessus.

Si ma motion était discutée, j'invoquerais les mêmes arguments, parce que je veux vous persuader de voter pour elle. Si je peux vous prouver que d'autres Libéraux ont fait les mêmes déclarations que moi, vous vous sentirez encouragés à voter pour la motion, mais je crois que nous gaspillons du temps à discuter trop longuement de cela.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel.

M. Duhamel: Monsieur le président, je présentais une motion double, elle a été retirée à la suite d'une recommandation de mon collègue, que j'ai acceptée.

Quant au commentaire de M. Epp, la seule façon de procéder—et je prendrai conseil là-dessus tout à l'heure—est de présenter ces questions avec un préavis suffisant pour que les gens soient au courant, qu'il n'y ait pas d'effet de surprise, que personne ne se mette sur la défensive, que personne ne craigne d'être dupé. Mon père avait coutume de dire: «On ne prend pas les mouches avec du vinaigre, le miel fait mieux l'affaire».

Mme Chamberlain: Ce sont les abeilles que l'on prend ainsi.

M. Duhamel: Vraiment? Bah, pourquoi pas les mouches aussi? J'ai bien essayé.

Pourrions-nous donc procéder ainsi? Dans l'autre moitié de ma motion, on demandait au Comité d'autoriser le président à ordonner à la greffière et à l'attaché de recherche de préparer un plan d'action, un plan de travail, sur le sujet du logement social. Un tel plan couvrirait l'étude proprement dite, la date approximative à laquelle nous nous mettrions au travail et à laquelle le rapport devrait être présenté, les ressources nécessaires et d'autres questions pertinentes.

Nous pouvons soit consentir à voter là-dessus et, si c'est approuvé, aller de l'avant; dans la négative, nous laisserons la chose en plan.

[Text]

The other thing I'm quite prepared to do is withdraw it if we're going to get into another big brouhaha. I know I'm switching gears here and I'm sensitive to what happened today. So if anybody's nose is out of joint, for gosh sake say so, and we'll pull it off the table.

Mr. Mayfield: Mr. Chairman —

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Excuse me for a second, Mr. Mayfield.

Mr. Duhamel, would you give a date for the staff to report? We need a date for the staff to report back.

Mr. Duhamel: Well, no later than the beginning of the next session.

An hon. member: The end of September?

Mr. Duhamel: Be careful now. We're going to have people who might come no later than the week following the beginning of the next session.

Mr. Lavigne: The end of November.

Mrs. Chamberlain: Why don't you say by October 1?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): By October 1.

Mr. Duhamel: Oh, I'm okay. Gee, I'm taking a lot of advice from you, Mrs. Chamberlain; I think we should have a talk here.

• 1740

Mr. Mayfield: I'm only speaking to process at the present time, not to the content of your motion.

Inasmuch as there is some sensitivity about what has already happened here today, and because of the fact that the permanent chairman is apparently not chairing the meeting today, would it be advisable to refer this matter to the steering committee and thus give an opportunity to reflect, to give opportunity for the permanent chairman to have his input into this? This is only a —

Mrs. Brushett: I think so, too. We have four or five more days left before we close.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I totally agree.

Mr. Duhamel: I want this gentleman to continue to come to the session.

Mrs. Brushett: [*Inaudible—Editor*]. . . public servants' travel expenses.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): If everyone is in agreement with that process, is Mr. Duhamel withdrawing his. . . ?

Mr. Duhamel: Oh, absolutely.

An hon. member: Well, don't withdraw it.

Mr. Duhamel: I'm withdrawing the statement in terms of its need for a vote, but I'm asking that it be referred to the steering committee as per your recommendation.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Will it be referred to the steering committee?

[Translation]

Je suis également disposé à retirer ma motion si elle doit nous entraîner dans d'autres discussions sans fin. Je sais que je fais ainsi volte-face et j'ai été sensible à ce qui s'est passé aujourd'hui. S'il y a donc des gens qui se considèrent offensés, dites-le, pour l'amour du ciel, et nous retirerons notre motion.

M. Mayfield: Monsieur le président. . .

Le vice-président (M. Bellemare): Excusez-moi un instant, monsieur Mayfield.

Monsieur Duhamel, il nous faut donner au personnel une date pour la présentation du rapport.

M. Duhamel: Au plus tard au début de la session suivante.

Une voix: À la fin de septembre?

M. Duhamel: Faites attention: il va y avoir des gens qui n'arriveront pas plus tard que la semaine qui suivra le début de la session suivante.

M. Lavigne: À la fin de novembre.

Mme Chamberlain: Pourquoi pas le 1^{er} octobre?

Le vice-président (M. Bellemare): Soit, le 1^{er} octobre.

M. Duhamel: Je veux bien. Je semble faire tout ce que vous voulez, madame Chamberlain; nous devrions avoir une petite conversation, je crois.

M. Mayfield: Je ne parle actuellement que de la procédure, non du contenu de votre motion.

Après ce qui s'est passé aujourd'hui, les esprits sont quelque peu échauffés. Comme notre président permanent ne préside pas aujourd'hui, il serait peut-être bon de saisir de cette question le Comité directeur afin qu'il puisse y réfléchir et permettre au président permanent de dire ce qu'il en pense. Ceci n'est qu'une. . .

Mme Brushett: Je suis d'accord avec vous. Il nous reste quatre ou cinq jours avant l'ajournement.

Le vice-président (M. Bellemare): Je suis tout à fait d'accord.

M. Duhamel: Je veux que ce monsieur continue à assister aux séances.

Mme Brushett: [*Inaudible—Éditeur*]. . . les frais de voyage des fonctionnaires.

Le vice-président (M. Bellemare): S'il y a unanimité là-dessus, est-ce que M. Duhamel consent à retirer. . . ?

M. Duhamel: Certainement.

Une voix: Eh bien, ne la retirez pas.

M. Duhamel: Je retire la déclaration en ce sens que je ne la soumets pas à un vote, mais je demande, comme vous le recommandez, que le Comité directeur en soit saisi.

Le vice-président (M. Bellemare): Est-ce que la motion sera soumise au Comité directeur?

[Texte]

[Traduction]

Mrs. Brushett: With any other suggestions.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Fine.

Mr. Mayfield: Do you need to formalize that decision or are we happy with that?

Mr. Duhamel: If we're in agreement we can do what we want.

Mrs. Chamberlain: Will that appear as a motion, though, for the referral of that particular issue? I would like it to appear.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Do you wish a motion?

Mrs. Chamberlain: Well, I would like it to appear as a registered statement, shall we say. I think the issue was hot and heavy here. I think we should show some recognition that indeed, we are interested in this issue.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): That's a good point.

Mr. Epp: Inasmuch as you did have a motion on the floor, you cannot adjourn the meeting without dealing with it. This deals with it. So Philip made the motion to refer.

Mrs. Chamberlain: So would you take a vote on referring the motion?

Mrs. Brushett: Just let it be a recommendation.

Mrs. Chamberlain: No, you should refer it, to have it recorded.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): We will have a vote recommending that we forward Mr. Duhamel's motion to the steering committee.

Mr. Mayfield: Was Mr. Duhamel's motion seconded? Was there a seconder to that motion?

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I don't think we need a seconder in committee.

Motion agreed to [See *Minutes of Proceedings*]

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): We come to the final item, the adjournment motion.

Mr. Epp: Mr. Chairman, before we adjourn I would like to say very special thanks to the staff, who have hung out here with us today.

Some hon. members: Hear, hear!

Mr. Duhamel: I would like to applaud that.

Mr. Chairman, I need some direction, either now or later, as to what we can do in order to look at questions such as major motions being brought forward, as they were today, and causing some perhaps dysfunctional situation, length of interventions with respect to motions and any other relevant matters.

I need some guidance either now or later on those issues. I really don't want to get into this type of situation again.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Mr. Duhamel, I have asked the clerk the same questions in private. I think these will be answered at a later date.

Mme Brushett: Avec toutes les autres propositions.

Le vice-président (M. Bellemare): Parfait.

M. Mayfield: Faut-il en faire une motion formelle ou peut-on en rester là?

M. Duhamel: Si nous sommes d'accord nous pouvons faire ce que nous voulons.

Mme Chamberlain: Est-ce que ce sera présenté comme motion visant à déférer cette question? C'est sous cette forme que je voudrais qu'elle paraisse.

Le vice-président (M. Bellemare): Est-ce qu'il vous faut une motion?

Mme Chamberlain: J'aimerais que cela paraisse sous forme de déclaration consignée, en quelque sorte. La question a été chaudement débattue, et nous devrions donc marquer officiellement que nous nous y intéressons.

Le vice-président (M. Bellemare): Vous avez raison.

M. Epp: Puisque vous aviez déposé une motion, vous ne pouvez pas lever la séance sans en traiter d'une façon ou de l'autre. Philip propose donc un renvoi de la motion.

Mme Chamberlain: Est-ce qu'on met cette motion aux voix?

Mme Brushett: Laissez-la sous forme de recommandation.

Mme Chamberlain: Non, il faudrait la renvoyer pour la faire enregistrer.

Le vice-président (M. Bellemare): Nous allons voter pour saisir le Comité directeur de la motion de M. Duhamel.

M. Mayfield: La motion de M. Duhamel a-t-elle été appuyée? Y a-t-il un comotionnaire?

Le vice-président (M. Bellemare): Au comité, je ne crois pas que ce soit nécessaire.

La motion est adoptée [Voir *Procès-verbaux et témoignages*]

Le vice-président (M. Bellemare): Nous en arrivons au dernier point de l'ordre du jour, à savoir la motion d'ajournement.

M. Epp: Monsieur le président, je voudrais auparavant adresser un grand merci au personnel, qui n'a pas flanché de la journée.

Des voix: Bravo, bravo!

M. Duhamel: Je voudrais y joindre mes applaudissements.

Monsieur le président, il me faut un conseil, maintenant ou plus tard, sur ce que nous pouvons faire pour examiner des questions comme ces motions importantes qui ont été déposées aujourd'hui et qui ont déchaîné une telle tempête, d'interminables interventions et autres sorties.

J'ai vraiment besoin, tôt ou tard, d'être conseillé sur ces questions, car je ne voudrais vraiment pas me retrouver dans ce genre de situation.

Le vice-président (M. Bellemare): Monsieur Duhamel, ce sont les mêmes questions que j'ai posées en privé à la greffière. Elles trouveront leurs réponses plus tard.

[Text]

Mr. Duhamel: Thank you.

Mrs. Chamberlain: I would also like some clarification. The inference today that someone can bring forward a major motion and never be cut off or never have a time limit is not acceptable to me at all. We need to look at that matter to decide if there is a 15-minute limit or a half-hour limit. If not, then we need to decide what we're going to do.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I understand, Madam Chamberlain, that the limitation would be found in chapter I, Standing Order 11(2), which does not put on a time limit. But the chair may cut off a presentation by an MP if this MP is repetitious or if this MP, *s'éloigne du sujet*, is not relevant.

Mrs. Chamberlain: I would just ask for your advice—or for you to work with the permanent chairman—in considering that when we start back in September we would put a motion forward for this committee to decide, among the members, that if we were going to have a time limit of half an hour on any major motion introduced, we would adhere to that limit.

You don't have to give me an answer today, but I would ask that you at least investigate that procedure for us internally in order to have a guideline in working.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): I will get the clerk to check with the Clerk of the House of Commons.

• 1745

Mrs. Chamberlain: For me it's not acceptable to introduce the motion and talk to it for 24 hours.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): Irrelevantly and repetitiously.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): You're welcome.

The meeting is adjourned.

[Translation]

M. Duhamel: Je vous remercie.

Mme Chamberlain: J'aimerais aussi un éclaircissement. Je trouve inadmissible que quelqu'un puisse présenter une motion importante sans limite de temps, sans interruption. Nous devons examiner cette question pour décider s'il y a une limite de 15 minutes ou d'une demi-heure et dans la négative, déterminer la façon dont nous pouvons procéder.

Le vice-président (M. Bellemare): On m'a dit, madame Chamberlain, que la limite de temps est indiquée au chapitre 1 du paragraphe 11(2) du Règlement de la Chambre des communes, mais il n'y a pas d'indication de limite de temps. Le président toutefois peut interrompre un député si ce dernier se répète ou s'il s'éloigne du sujet *if he deviates from the topic*.

Mme Chamberlain: Pourriez-vous alors envisager—ou discuter de cette proposition avec le président permanent—de présenter, quand nous reviendrons pour la session de septembre, une motion aux fins de décider, en tant que comité, si nous allons imposer une limite d'une demi-heure à toute motion importante présentée et en ce cas, une motion aux fins de s'en tenir à cette limite.

Vous n'avez pas besoin de me répondre aujourd'hui, mais je vous demanderais s'il est possible, entre nous, d'instituer cette procédure, afin qu'il règne un certain ordre dans nos travaux.

Le vice-président (M. Bellemare): Je vais demander à la greffière de vérifier auprès du greffier de la Chambre des communes.

Mme Chamberlain: Il me paraît inadmissible de présenter une motion et de débiter là-dessus un interminable discours.

Le vice-président (M. Bellemare): Avec des répétitions sans fin et des remarques hors de propos.

Mme Chamberlain: Je vous remercie.

Le vice-président (M. Bellemare): Vous êtes la bienvenue.

La séance est levée.

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste – lettre

8801320

Ottawa

If undelivered, return COVER ONLY to:

Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,

retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:

Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 12

Tuesday, September 20, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 12

Le mardi 20 septembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray — (11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray — (11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Friday, June 17, 1994:

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 31st Report of the Committee, which was as follows:

Your Committee recommends the following change in the membership of the Standing Committee on Government Operations:

Mayfield for Brown (*Calgary Southeast*)

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 18 which includes this Report*) was tabled.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du vendredi 17 juin 1994:

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 31^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Votre comité recommande le changement suivant dans la liste des membres du Comité permanent des opérations gouvernementales:

Mayfield pour Brown (*Calgary-Sud-Est*)

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n^o 18 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, SEPTEMBER 20, 1994
(14)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:33 o'clock p.m. this day, in Room 112-N, Centre Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Raymond Lavigne

Acting Members present: G. Asselin for Michel Daviault; Marlene Catterall for Ian Murray; Jean-Paul Marchand for Monique Guay; C. Strahl for Philip Mayfield.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: Dr. Gordon Cassidy, Director, Executive MBA Program, Queen's University.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee proceeded to a study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and to study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

The witness made a statement and answered questions.

At 5:16 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 20 SEPTEMBRE 1994
(14)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 33, dans la salle 112-N de l'édifice du Centre, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Raymond Lavigne.

Membres suppléants présents: Gérard Asselin pour Michel Daviault; Marlene Catterall pour Ian Murray; Jean-Paul Marchand pour Monique Guay; C. Strahl pour Philip Mayfield.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: Dr Gordon Cassidy, directeur, programme MBA-Haute direction, Université Queen's.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité commence son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Le témoin fait un exposé et répond aux questions.

À 17 h 16, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, September 20, 1994

The Chairman: Ladies and gentlemen, I would like to bring this meeting to order, the first of many in the current session of Parliament. I've looked forward to this particular day because it means we can get down to brass tacks, as it were, get our teeth into something that I think can serve Parliament, serve the government—serve all Canadians, especially taxpayers.

I know that back in June I was hearing from some committee members to the effect that they were looking forward to an inquiry of this kind, because it certainly fits into the committee's mandate. Our mandate includes different kinds of work, and this is just one. I think we have laid down terms of reference to look into contracting out that will give us plenty of scope.

I want to thank Mr. Cassidy, our witness today, for coming. I had the pleasure of meeting Mr. Cassidy just a few moments ago and I know that he will be able to give us a lot of information today. I hope he will be able to give us the ability to ask the right questions of other witnesses who will be appearing before the committee, because I think that is going to be our test: asking the right questions to elicit the necessary information. Then we can come to some kind of comprehension and some kind of evaluation of where contracting out stands and whether it really is doing the kind of job we hope it is doing for the taxpayers of Canada.

With that short preface, I would like to invite Mr. Cassidy to give us his presentation for the next few minutes and then we'll be ready to ask our questions. Hopefully they'll be good questions. Mr. Cassidy.

Dr. Gordon Cassidy (Director, Executive MBA Program, School of Business, Queen's University): Thanks very much. I must say I'm delighted to be here to talk to you about this topic of contracting out. The paper that was distributed to you was done as part of a project on contracting out for the former Economic Council of Canada. With the increasing privatization and downsizing of government the council and Queen's University of Ottawa project was quite concerned with the criteria under which contracting out should be done and how the process should be managed. The focus of the paper, as you are probably aware if you've had a chance to look at it, was on just that—really focusing on the managing of contracting out. I come to that particular focus because I'm in a business school and we're concerned with how you manage those relationships.

While the paper is based on various pieces of literature written on contracting out, it is also the result of my own experience in observing contracting out in many federal departments over the last 20 years and having participated in

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 20 septembre 1994

• 1530

Le président: Mesdames et messieurs, la séance est ouverte, soit la première des nombreuses réunions que nous tiendrons pendant la session parlementaire en cours. J'attendais ce jour avec impatience, car nous pouvons enfin nous mettre sérieusement à la tâche et faire quelque chose qui, je crois, rendra service au Parlement, au gouvernement et à tous les Canadiens, surtout les contribuables.

Je me souviens qu'en juin certains membres du comité disaient qu'ils avaient hâte de mener une enquête comme celle-ci, puisqu'elle s'inscrit très bien dans le mandat du comité. Notre mandat comprend diverses tâches et cette étude n'en est qu'une parmi bien d'autres. Je pense que nous avons établi, pour notre étude de la sous-traitance, des paramètres qui nous donnent une large marge de manoeuvre.

Je remercie M. Cassidy, notre témoin d'aujourd'hui, d'être venu. J'ai eu le plaisir de rencontrer M. Cassidy il y a quelques instants et je sais qu'il sera en mesure de nous fournir beaucoup de renseignements. J'espère que son témoignage nous inspirera de bonnes questions à poser aux autres témoins qui comparaitront devant le comité, car je pense que c'est le défi que nous allons relever: poser les bonnes questions pour obtenir les renseignements nécessaires. Ainsi, nous comprendrons mieux ce qu'est la sous-traitance, quel est l'état de la question et si elle permet de rendre aux contribuables canadiens le genre de services que nous espérons leur offrir.

• 1535

Après ce court préambule, j'invite maintenant M. Cassidy à prendre quelques minutes pour nous faire son exposé et ensuite nous serons prêts à lui poser des questions qui, je l'espère, seront pertinentes. Monsieur Cassidy.

M. Gordon Cassidy (directeur, Programme de maîtrise en administration, École d'administration, Université Queen): Merci beaucoup. Je dois dire que je suis heureux d'être ici pour vous parler de la sous-traitance. Le document qui vous a été distribué a été produit dans le cadre d'une étude de l'ancien Conseil économique du Canada sur la sous-traitance. Vu la privatisation accrue et la réduction de l'appareil gouvernemental, les auteurs de l'étude, réalisée conjointement par le conseil et l'Université Queen's et l'Université d'Ottawa, se sont intéressés en particulier aux critères qui devraient régir la sous-traitance et sur la gestion du processus. Le document que vous avez entre les mains porte précisément sur la gestion de la sous-traitance—comme vous le savez déjà, si vous avez eu le temps de le lire. C'est l'aspect qui m'intéresse en particulier puisque je travaille dans une école d'administration où nous nous préoccupons de la manière dont on gère ces relations.

Je me suis inspiré des divers documents qui ont été écrits sur la sous-traitance, en plus de ce que j'ai moi-même observé de la sous-traitance dans de nombreux ministères fédéraux depuis 20 ans, parfois même à titre de participant. J'ai essayé de

[Text]

[Translation]

some contracting out as well. I've tried to distinguish in the paper between the various definitions of contracting out and orient it towards the most general one, although leaving out some very general inter-organizational arrangements that I don't think you would typically think of as contracting out, where there's just an informal arrangement between organizations to share services or some other way to cooperate.

I've tried to identify some of the important advantages and disadvantages of contracting out, particularly some of the longer-term issues that revolve around the potential for a monopoly being generated in the private sector and for fairness to be pursued as much as possible. One of the real issues that's occurred in a number of governments in Canada is when they've contracted out to the private sector those firms have ended up in a somewhat monopolistic situation because they have either the unique knowledge skills or the capital to perform the job that's necessary. You have to be careful you don't get yourself into more difficulty in doing the contracting out in those situations.

I've also tried to identify the reasons for which a government agency may wish to contract out and how these arrangements should be organized in order to ensure contracting out is efficient, but also within the government's concern for probity and prudence and the public visibility necessary in any public sector management activity. I tried to think of what were the main lessons learned which came out of the paper and the work I did on it.

The summary is provided at the end of the paper. I would say first of all that any contracting out needs to be very specific. There are, in audit and evaluation, opportunities to contract out what they call preliminary surveys or evaluation assessments. These are really studies trying to focus the auditor evaluation on a particular area. In my view that's an unfortunate use of contracting out because it really leaves the consultants or the contractors to define their own agenda and to come up with a subsequent contract for which they really develop the terms of reference. I think in those situations one has to be really careful to make sure you still control the agenda on the contracting out.

In another area, some agencies have been created—special operating agencies come to mind—where they have mixed objectives, where they may have policy objectives but also some kind of profit or revenue generation objectives. To the extent those objectives conflict it is kind of difficult to hold anybody accountable for that agency's performance, because if they don't make a profit then it was because they were following policy. If they don't follow policy it's because they were trying to make a profit. So I think you have to be careful not to have conflicting objectives if you're going to contract with agencies like that.

The contracting process should be as transparent as possible; by that I mean formal and explicit. I think informal arrangements lead to inconsistent expectations on the part of the department and the contractor, and you really need to be as formal and specific as possible in those situations.

faire une distinction entre les divers types de sous-traitance et j'ai axé mon étude sur le type le plus courant. J'ai exclu les ententes très générales entre organisations qui ne sont pas vraiment une forme de sous-traitance typique, mais simplement une entente officieuse entre organismes qui acceptent de partager des services ou de coopérer d'une autre façon.

Je me suis efforcé de cerner les principaux avantages et inconvénients de la sous-traitance, en particulier certains des aspects à long terme pouvant mener à la création d'un monopole dans le secteur privé et la nécessité de se soucier d'équité. L'un des problèmes très réels qui se sont posés à certains gouvernements au Canada lorsqu'ils ont eu recours à la sous-traitance est que les entreprises choisies se trouvaient en quelque sorte dans une situation monopolistique puisqu'elles possédaient des connaissances et compétences uniques ou le capital nécessaire pour exécuter la tâche. Lorsque vous avez recours à la sous-traitance dans de tels cas, vous devez être prudents afin de ne pas vous créer de nouvelles difficultés.

J'ai aussi essayé de dégager les raisons qui peuvent inciter un organisme public à recourir à la sous-traitance et de décrire comment ces arrangements devraient être organisés pour garantir l'efficacité de la sous-traitance, pour respecter le souci de probité et de prudence du gouvernement et pour donner à ces activités la transparence que doit posséder toute activité de gestion publique. Je me suis demandé quelles étaient les principales leçons à tirer des travaux que j'ai faits pour préparer ce document.

Vous trouverez un résumé à la fin du document. Tout d'abord, je pense que la sous-traitance doit être très précise. Dans le domaine de la vérification et de l'évaluation, il est possible de sous-traiter ce que l'on appelle l'examen préliminaire ou de l'étude préparatoire. Ce sont en fait des études qui visent à définir l'objet précis d'une évaluation. À mon avis, on a tort de recourir à la sous-traitance dans un tel cas car cela donne aux consultants ou aux entrepreneurs la chance de définir leurs propres programmes et de préparer un contrat dont ils auront eux-mêmes délimité le sujet. Je pense que dans de tels cas, il faut être très prudent et veiller à rester maître du programme de sous-traitance.

Dans un autre domaine, des organismes ont été créés—notamment les organismes de service spécial—qui ont des objectifs mixtes, c'est-à-dire qu'ils doivent réaliser des bénéfices ou générer des recettes tout en essayant d'atteindre des objectifs politiques. Dans la mesure où ces objectifs sont contradictoires, il est un peu difficile de tenir quelqu'un responsable du rendement d'un tel organisme car si celui-ci ne réalise pas de bénéfice, c'est parce qu'il appliquait une politique. S'il n'applique pas la politique, c'est parce qu'il essaie de réaliser des bénéfices. Alors je pense que vous devez prendre garde à ne pas fixer d'objectifs contradictoires lorsque vous faites affaire avec des organismes de ce genre.

Le processus de sous-traitance doit être aussi transparent que possible; par cela, je veux dire qu'il doit être structuré et explicite. Je pense que les arrangements officieux peuvent donner lieu à des attentes incompatibles de la part du ministère et de l'entrepreneur et que dans ces situations, il faut être aussi officiel et précis que possible.

[Texte]

Finally, in managing a contract my suggestion would be that you keep in touch constantly and feed back constantly, to the point where you may want to have a staff member or public servant involved with the contracting agency.

Going back to the chair's issue of identifying questions, I tried to identify five questions which in fact the paper goes on to address. I'll just review those briefly in the sense that I think some of them would be useful in your questioning of other witnesses at the committee.

The first one is the definition of contracting out. Some people have very specific notions of contracting out, as in procurement, getting goods and services on a very specific basis. Others think it extends to special agencies such as special operating agencies or to privatized, crown corporations and others, and others think it extends to any kind of an inter-organizational relationship. For example, the federal government is experimenting with support services being used commonly by different departments. For example, in Moncton the notion is that a number of federal departments will all have the same administration and human resource services.

• 1540

You can do that, but you have to watch that something doesn't slip in the process, either in the service provided or the accountability for that service. I think those arrangements can be difficult between organizations.

I also tried to identify the critical advantages and disadvantages of contracting out. It is by no means, in my experience, a clean process necessarily. Circumstances vary. I don't wish to overly complicate it, but I think putting in place simple rules is asking for them to be bent or not followed.

As for acceptable reasons for contracting out, one of the things I find problematic currently is that there's an enormous tendency to privatize and contract out government operations. While I certainly as a taxpayer would like to pay a whole lot less tax, in the future I would nevertheless be somewhat concerned, particularly to the extent you contract out or privatize services that have a public sector characteristic to them. The most obvious would be things in the justice field, but you could even say social benefits, welfare, things like that. One has to be careful in contracting out. What are acceptable arrangements? I tried to address in the paper the types of arrangements where you can hold people accountable and still get efficiency in the contracting process.

I think one of the things the committee is uniquely capable of doing, and I would hope they would do after their deliberations, is provide direction and guidance to departments on contracting out. I think it's an area that seems to be changing very rapidly and is being done very differently in various departments. I hope the committee would be able to give them some guidance in the future.

[Traduction]

Enfin, pendant la gestion d'un contrat, il faut maintenir la relation avec l'entrepreneur et lui fournir des réactions constantes, et il est parfois bon même de détacher un employé ou un fonctionnaire auprès de l'organisme.

Conformément aux observations du président sur les questions à poser, j'ai essayé de préparer cinq questions, auxquelles en fait nous répondons dans le document. Je vais vous les présenter rapidement puisque je pense que certaines d'entre elles pourraient vous être utiles lorsque vous interrogerez les autres témoins qui comparaitront devant vous.

La première concerne la définition de la sous-traitance. Certaines personnes ont une idée très précise de la sous-traitance qui consiste pour eux à obtenir des biens et des services à des conditions très bien déterminées. D'autres pensent que la sous-traitance inclut les relations avec les organismes spéciaux, comme les organismes de service spécial, des organismes privatisés, des sociétés d'État, etc. D'autres enfin définissent la sous-traitance comme toute relation, de quelque nature qu'elle soit, entre organisations. Par exemple, le gouvernement fédéral tente une expérience en mettant en commun les services de soutien utilisés par différents ministères. C'est ainsi qu'à Moncton, il veut qu'un certain nombre de ministères fédéraux partagent les mêmes services d'administration et de gestion des ressources humaines.

Vous pouvez faire cela, mais vous devez veiller à ce que rien ne se perde dans le processus, que ce soit dans la prestation de services ou dans la reddition de comptes au sujet de ce service. Je pense que ces genres d'arrangements peuvent être difficiles entre organismes.

J'ai également essayé de déterminer quels sont les avantages et les inconvénients critiques de la sous-traitance. D'après mon expérience, ce processus est loin d'être simple. Les circonstances varient. Je ne voudrais pas compliquer les choses inutilement, mais je pense que si vous établissez des règles simples, vous devez vous attendre à ce qu'elles soient enfreintes ou contournées.

Pour ce qui est des conditions dans lesquelles la sous-traitance est acceptable, l'un des problèmes que je constate à l'heure actuelle est qu'il y a une forte tendance à privatiser ou à sous-traiter les activités du gouvernement. En tant que contribuable, il est évident que j'aimerais payer beaucoup moins d'impôt, mais je m'inquiète quelque peu pour l'avenir, surtout dans la mesure où l'on sous-traite ou privatise des services qui par leur nature sont du ressort du secteur public. Le plus évident est le secteur de la justice, mais vous pourriez même inclure les services sociaux, l'aide sociale, etc. Il faut être prudent lorsqu'on a recours à la sous-traitance dans ces domaines. Quels arrangements sont acceptables? Dans le document, j'ai essayé d'examiner les types d'arrangements qui vous permettent d'obliger les gens à rendre des comptes tout en maintenant l'efficacité du processus de sous-traitance.

L'une des choses que le comité est en mesure de faire mieux que n'importe qui d'autre, et j'espère que vous le ferez après vos délibérations, est d'orienter et conseiller les ministères dans le domaine de la sous-traitance. C'est un domaine qui me semble évoluer très rapidement et où les divers ministères semblent fonctionner de façon très différente. J'espère que le comité pourra leur donner des conseils à l'avenir.

[Text]

Those are the only remarks.

The Chairman: Thank you, Mr. Cassidy.

I would just like to remind committee members, especially those who perhaps are new—I'm thinking of those from the opposition parties—that in the first round it's eight minutes to the Bloc, eight minutes to the Reform Party and eight minutes to the Liberal Party. In each and every subsequent round it's five minutes back and forth, opposition and government, opposition and government.

We'll be hearing from Mr. Marchand first. Just before I go to Mr. Marchand, though, Mr. Cassidy, in your presentation today and in the question and answer section, are you going to be in a position at all to give any examples of either good contracting out or bad contracting out? Can we expect that at all, or do you want to stay away from that end and just talk about other aspects?

Dr. Cassidy: Yes. I guess I've seen good examples of contracting out and I'll try to be as specific as possible in responding to questions. I'm just trying to think of one.

The Chairman: I was wondering if you think you can provide one or two good examples, either examples of good contracting out or bad contracting out and spell out why it's good or bad. I think it might be helpful. It's just something we can think about as we go along.

Mr. Marchand, eight minutes.

M. Marchand (Québec-Est): Merci de votre accueil, monsieur le président. Cela me fait plaisir de participer au Comité. Merci d'être présent, monsieur Cassidy. Il semble qu'il y a beaucoup de soleil à Kingston. Je ne sais pas si c'est attribuable au nouveau collège francophone qu'on vient d'y installer. Cela doit chauffer. De toute façon, cela vous va bien.

Si je comprends bien, vous avez préparé une étude exhaustive sur le problème de la sous-traitance. Je n'ai pas eu de copie de ce document. J'aimerais bien en avoir une pour pouvoir reprendre les conclusions que vous avez apportées concernant le problème de la sous-traitance.

Je suppose également que vous avez fait des études sur des secteurs dans lesquels le gouvernement a déjà entrepris la sous-traitance. Si je ne me trompe pas, c'est déjà entrepris depuis quelques années dans plusieurs secteurs, non seulement dans les secteurs des secrétaires et des traducteurs, mais aussi dans des secteurs de services très spécialisés, comme les ordinateurs, etc.

• 1545

Au gouvernement fédéral, y a-t-il une tendance à la sous-traitance? Selon vos études analytiques, le gouvernement a-t-il tendance à augmenter la sous-traitance?

Dr. Cassidy: In some areas there's been an increase in contracting out. It's difficult to sort of nail that down precisely. If you stop doing things internally and contract them out, you have increased the amount of contracting out but you may not have increased the amount of activity in the department itself.

[Translation]

C'est ce que j'avais à dire.

Le président: Merci, monsieur Cassidy.

J'aimerais simplement rappeler aux membres du comité, et surtout à ceux qui viennent de se joindre à nous—je songe aux représentants des partis d'opposition—que pendant le premier tour de questions, le Bloc aura huit minutes, le Parti réformiste, huit minutes et le Parti libéral, huit minutes. Pour chaque tour qui suivra, chaque député aura droit à cinq minutes et il y aura alternance entre l'opposition et le parti ministériel.

C'est M. Marchand qui commencera. Mais avant que je lui donne la parole, j'aimerais que vous me disiez, monsieur Cassidy, si dans votre exposé et dans la période de questions aujourd'hui, vous pourriez nous donner des exemples de cas où la sous-traitance fonctionne bien et de cas où elle ne donne pas de bons résultats? Pourrez-vous faire cela pour nous ou préférerez-vous éviter cette question et vous en tenir aux autres aspects?

M. Cassidy: Oui. J'ai vu de bons exemples de sous-traitance et j'essaierai d'être aussi précis que possible dans mes réponses. J'essais de trouver un exemple.

Le président: Je me demandais si vous pensez pouvoir nous donner un ou deux exemples soit de cas où la sous-traitance a bien fonctionné ou de cas où elle a donné de mauvais résultats et nous expliquer pourquoi. Je pense que ce serait utile. C'est une chose à laquelle nous pourrions réfléchir pendant nos délibérations.

Monsieur Marchand, vous avez huit minutes.

Mr. Marchand (Québec-Est): Thank you for your welcome, Mr. Chairman. I am happy to be a member of this committee. Thank you for coming Mr. Cassidy. There seems to be a lot of sunshine in Kingston. Perhaps it is because of the new francophone college that has been just established there. Things must be hot. In any case, it suits you.

If I understood you correctly, you have prepared a comprehensive study on the issue of contracting out. I have not received a copy of that document. I would like to have one in order that I might go over the conclusions that you have drawn on the issue of contracting out.

I suppose you have also carried out studies on the sectors where the government has already contracted out some of its services. Unless I am mistaken, this has been going on for some years in several sectors, not only in the areas of secretarial and translation services, but also in highly specialized fields like computer processing etc.

Is there a trend to contracting out in the federal government? According to your analytical studies, is there a trend in government to increase contracting out?

M. Cassidy: Dans certains secteurs, il y a une augmentation de la sous-traitance. Il est difficile ici de quantifier les choses. Si un ministère cesse de faire certaines choses à l'interne et a recours à la sous-traitance, il y aura augmentation de la sous-traitance mais cela ne veut pas dire pour autant que l'activité du ministère a augmenté.

[Texte]

I think contracting out is probably used more extensively than it used to be in some of the areas you mentioned, although as government have downsized and budgets have shrunk there's been less ability to do that. Certainly if there's pressure, to respond specifically to your question, I would say it's to increase the amount of contracting out to do things in the private sector.

M. Marchand: Dans les contrats de sous-traitance qui ont été accordés jusqu'à maintenant, est-ce qu'il y a des exemples qui démontrent très clairement que le gouvernement économise de l'argent, que c'est rentable pour le gouvernement? Est-ce qu'il y a des secteurs particuliers où c'est rentable?

Dr. Cassidy: Profitability would be a difficult criterion to apply to a government operation in the sense of saying money has been unquestionably saved. If you talk about hiring a specialist, which is an expert in a particular area, the government saves money substantially by contracting out rather than by hiring that person on permanently because they only need the advice for a short period of time or on a specific subject.

There's no question about contracts for specialized expertise. For example, the Department of Justice might contract with lawyers in specific circumstances. This saves the Crown considerable funds in the sense of not having to hire an additional person-year. In the case of specialized expertise I think you can definitely identify a cost savings.

The scenario a lot of people would raise, to be fair and balanced in my response to your question, is that when you do hire that specialized expertise you may well not have a person who's totally familiar with the context within which the expertise has to be applied. So that person may not provide advice that's as good.

Here you would have the people arguing that you should hire more public servants. They would not necessarily provide better advice or equal advice compared with public servants in the situation who would understand completely the situation and how things should be done.

M. Marchand: Vous avez dit dans votre présentation qu'il y avait certains critères dans l'attribution de contrats de sous-traitance, notamment l'efficacité, la spécificité et la transparence. Très franchement, trouvez-vous que la sous-traitance est une bonne direction pour le gouvernement? D'après vous, est-ce bon pour le gouvernement?

Dr. Cassidy: Yes, I think there's no question that in certain areas—I try to identify those in the paper—the government, whether it saves costs or it gets better expertise or it gets a better product or service, should contract out. There's no question that should be done.

I think care should be taken. I would hope the committee might give the government some guidance about exactly the circumstances under which you would want to do the contracting out. However, there's no question that this should be done in certain circumstances.

[Traduction]

Je pense que la sous-traitance est probablement plus courante dans certains des domaines que vous avez mentionnés, mais, comme les effectifs et les budgets du gouvernement ont été réduits, il y a moins de ressources pour y recourir. Mais pour répondre précisément à votre question, s'il y a des pressions, c'est en faveur d'une augmentation de la sous-traitance de services au secteur privé.

Mr. Marchand: Amongst the contracts that have been passed so far, are there examples that show very clearly that the government is saving money, that this is profitable for the government? Are there specific areas where contracting out is profitable?

M. Cassidy: Il serait difficile d'appliquer le critère de la rentabilité à une activité gouvernementale et de dire qu'on a bel et bien économisé de l'argent. S'il s'agit d'embaucher un spécialiste, qui a des compétences d'expert dans un domaine particulier, le gouvernement réalise une économie importante en ayant recours à la sous-traitance plutôt que d'embaucher cette personne pour une période indéterminée s'il a seulement besoin de conseils pour une courte période ou sur une question précise.

Dans le cas de compétences spécialisées, le recours à la sous-traitance ne pose pas de problème. Par exemple, le ministère de la Justice peut embaucher des avocats à contrat dans des circonstances précises. Cela permet à la Couronne d'économiser des sommes considérables puisque cela lui évite d'embaucher une autre personne. Pour ce qui des compétences spécialisées, je pense qu'il est certainement possible de mesurer les économies.

Afin de vous fournir une réponse juste et équilibrée, je me dois d'ajouter que bon nombre de personnes vous diront que lorsque l'on embauche un expert à contrat, cette personne risque de ne pas très bien connaître le contexte dans lequel elle sera appelée à travailler. Alors, les conseils de cette personne ne seront peut-être pas aussi bons que ceux que fournirait un employé.

Certains vous diront donc qu'il faudrait embaucher davantage de fonctionnaires. Les conseils fournis par une personne embauchée à contrat ne seront pas nécessairement meilleurs ni même aussi bons que ceux que pourraient fournir des fonctionnaires qui comprennent très bien la situation et qui savent comment les choses doivent être faites.

Mr. Marchand: You have said in your presentation that contracting out should meet certain criteria, namely efficiency, specificity and transparency. Honestly, do you think that contracting out is a good direction for the government to take? In your view, is it good for the government?

M. Cassidy: Oui, je pense qu'il ne fait aucun doute que dans certains domaines—que j'essaie d'identifier dans le document—le gouvernement devrait avoir recours à la sous-traitance, soit que cela lui permet d'économiser de l'argent, d'obtenir de meilleures compétences ou un meilleur produit ou service. Il ne fait aucun doute que c'est ce qu'il doit faire.

Il faut faire preuve de prudence. J'espère que le comité pourra donner au gouvernement des conseils sur les circonstances précises dans lesquelles vous voulez qu'il ait recours à la sous-traitance. Toutefois, il est clair que c'est ce qu'il doit faire dans certaines circonstances.

[Text]

[Translation]

M. Marchand: Dans les cas de la traduction et du secrétariat, il y a des agences de la région d'Ottawa qui profitent largement de contrats pour fournir du personnel à temps partiel. Ces agences font beaucoup d'argent, mais les employés se retrouvent sans avantages sociaux. Vous pensez peut-être que cela est profitable pour le gouvernement?

Mr. Marchand: In the case of translation and secretarial services, there are agencies in the Ottawa region that benefit greatly from contracts to supply part-time personnel. These agencies make a lot of money, but the employees have no fringe benefits. Do you think that this is profitable for the government?

Dr. Cassidy: One has to look at the government agency and individual in terms of the benefits and costs to each of those. You're unquestionably right that when somebody works part-time they don't have necessarily the fringe benefits as those with a salary. In some sense, that's biased against them. On the other hand, the case would be made that they're paid a higher wage for the time they're working. They are paid on a piece-work basis. They are in a position then to be able to have a supplement, however they might, for fringe benefits.

M. Cassidy: Il faut examiner le cas de chaque organisme gouvernemental et de chaque personne pour déterminer les coûts et les avantages pour chacun. Vous avez sans aucun doute raison de dire que lorsqu'une personne travaille à temps partiel, elle n'a pas les mêmes avantages sociaux que les salariés. En un sens, c'est un désavantage pour elle. Par contre, on pourrait faire valoir que ces personnes sont mieux rémunérées pour la période de temps pendant laquelle elles travaillent. Elles sont rémunérées à la pièce. Cette rémunération supérieure leur permet en quelque sorte de compenser l'absence d'avantages sociaux.

You have to be careful. Perhaps this is where you're leading. If you hire somebody continuously on a part-time basis then they really end up doing basically a full-time job. Then you're subverting the whole human resource personnel process in the government, because in fact you should be hiring somebody full-time to do that. So there's no question, you can get yourself into trouble if you continue to put the contracts back to back and essentially duplicate a regular position in the government.

Il faut être prudent. Voici peut-être où vous voulez en venir: si l'on embauche quelqu'un pour une courte période et que l'on renouvelle constamment son contrat, alors cette personne finit par faire essentiellement le travail à temps complet. Dans de tels cas, l'on court-circuite complètement le processus de gestion des ressources humaines du gouvernement, car en fait on devrait embaucher quelqu'un à temps complet. Alors il ne fait aucun doute que l'on peut se placer dans une situation difficile si l'on continue à renouveler des contrats qui constituent essentiellement un poste normal à la fonction publique.

• 1550

M. Marchand: Pensez-vous que, quand ces contrats sont accordés, il y a un moyen d'éviter les abus ou le patronage? D'après vous, doit-on suivre certains critères, surtout pour éviter le patronage?

Mr. Marchand: Do you think that when these contracts are awarded, there is a way of avoiding abuses and patronage? In your view, should we apply certain criteria especially to avoid patronage?

Dr. Cassidy: I think you can put some basic rules in place that will inform public servants who are contracting out and guard against excessive abuses of one form or another. I'd have to be honest and say, though, that I think the best way you can get good contracting out is through a well-trained and informed public service.

M. Cassidy: Je pense que l'on peut établir des règles de base afin d'informer les fonctionnaires qui s'occupent de la sous-traitance et pour empêcher les abus excessifs d'une nature ou d'une autre. Je dois cependant être franc et vous dire qu'à mon avis, le meilleur moyen d'assurer le bon fonctionnement de la sous-traitance est d'avoir des fonctionnaires bien formés et bien renseignés.

I think no system has ever been created that somebody can't figure out a way around in one way or another. I think assuming you can put 1,000 rules in place that will guarantee contracting out is done fairly and equitably is being a bit naive about the whole thing.

À ma connaissance, on n'a jamais inventé de système qui ne pouvait pas être contourné d'une façon ou d'une autre. Je pense que ce serait un peu naïf de croire que l'on peut garantir que la sous-traitance sera juste et équitable même en l'assujettissant à un millier de règles.

I think in many people's eyes contracting out is a very simple process. All you have to do is go to somebody and write up a one-page or a half-page document that says this is the good I want and this is the price I'm willing to pay and the deal's done. I think if you do contracting out that way, you're going to have a lot of problems, because you need to be specific about what goods, when they're delivered, how they're delivered, how they're going to be developed, how they're going to be produced and so on. If you don't do that, then human nature being what it is, you're going to leave it open to all kinds of potential abuses. People will seek the shortest cut through it, and that may subvert either rules in the public sector or just normal legal rules in those situations.

Bien des gens pensent que la sous-traitance est un processus très simple, qu'il suffit de trouver quelqu'un, de rédiger un document d'une page ou d'une demi-page qui décrit le produit qu'ils veulent obtenir et indique le prix qu'ils sont prêts à payer et que le tour est joué. Je pense que si l'on procède ainsi, on aura énormément de problèmes, car il faut décrire précisément le bien que l'on veut, quand et comment il sera livré, comment il sera élaboré, comment il sera produit, etc. Si l'on ne fait pas cela, la nature humaine étant ce qu'elle est, on ouvre la porte à toutes sortes d'abus éventuels. Les gens chercheront à trouver des raccourcis qui contourneront probablement soit les règles de la fonction publique ou tout simplement les méthodes réglementaires qui s'appliquent normalement dans de telles situations.

[Texte]

[Traduction]

I think people tend to oversimplify what contracting out consists of. In so doing, there will be inconsistent expectations on the part of the public servant who does it and on the part of the contractor who supplies the good or the service.

I would hope that you'd put in place not so much rules as guidelines that say that these are some things you should be thinking of when you do contracting out, these are some processes or procedures you should be following when you contract out. But I think ultimately, if one had a wrong-minded public service, and I think Canada can be particularly proud of its public service... I think more than anything else a right-minded public service is your guarantee for good contracting out.

The Chairman: Thank you, Mr. Marchand.

M. Marchand: Merci, monsieur Cassidy.

The Chairman: Mr. Cassidy, in some jurisdictions in this country, not at the federal level, at least not yet, there's talk about privatizing jails. I think you indicated earlier that replacing public servants with private employees on a permanent basis may lead to some kind of trouble. What kind of trouble are you thinking about?

Dr. Cassidy: Let's use the corrections example, jails as a specific. If you go and contract for incarcerating... And this has happened in the United States, as you're probably aware—they do contract out in some jurisdictions. I think particularly in Minnesota there's some contracting done. I'll try to say this in as balanced a way as possible, but I think you have to be awfully careful that the quality of institutional life is what the government of the day would want it to be and that there are no excesses in either direction.

I think if you don't specify some very specific standards for the kind of carceral environment you want or the kind of institution you want, you will get abuses. You'll get abuses because the private sector contractor is trying to keep the costs down and the revenues up. They will just cut where they don't see any standard in place. And I'm not saying that because they're perverse, just because they're trying to make the business work.

I think in the United States the jury is still out to some extent about whether contracting in corrections and jails is something that should be done widely. I think you can do it in some very specific circumstances, for certain types of offenders, but it is not a good idea to do it in general.

The Chairman: Mr. Epp, eight minutes.

Mr. Epp (Elk Island): I am very interested in this concept of contracting out, because, as you know, we in the Reform Party want to see whether we can reduce government expenditures.

Now, on one hand, when I read your paper, I see you talking about the positives in terms of reducing expenditure, but you also indicate that there are some circumstances under which it could become more expensive, in terms of supervision, in

Je pense que les gens ont tendance à se faire une idée trop simple de ce qu'est la sous-traitance. C'est pourquoi les attentes du fonctionnaire et celles de l'entrepreneur qui fournit le bien ou le service sont parfois incompatibles.

J'espère que vous adopterez non pas des règles mais des lignes directrices qui indiqueront aux fonctionnaires certaines choses qu'ils doivent prendre en considération lorsqu'ils ont recours à la sous-traitance, ainsi que les processus ou procédures qu'ils doivent suivre. Mais je pense qu'au bout du compte, si la fonction publique est mal intentionnée, et je m'empresse de dire que le Canada peut être particulièrement fier de ses fonctionnaires... Je pense que la meilleure garantie de l'efficacité de la sous-traitance, c'est d'avoir une fonction publique bien intentionnée.

Le président: Merci, monsieur Marchand.

Mr. Marchand: Thank you, Mr. Cassidy.

Le président: Monsieur Cassidy, dans certaines régions du pays, mais pas au niveau fédéral, du moins pas encore, on parle de privatiser des établissements pénitenciers. Je crois que vous avez indiqué plus tôt que le fait de remplacer des fonctionnaires par des employés du secteur privé de façon permanente peut donner lieu à certains problèmes. À quel genre de problèmes songiez-vous?

M. Cassidy: Prenons l'exemple des services correctionnels, des établissements pénitenciers pour être plus précis. Si vous sous-traitez des services d'incarcération... Et cela se produit aux États-Unis, comme vous le savez probablement—certains États ont recours à la sous-traitance. Je pense notamment au Minnesota où cela se fait. J'essaierai de vous donner une réponse aussi équilibrée que possible, mais je pense que vous devez faire très attention à ce que la qualité de la vie dans les institutions est conforme à ce que le gouvernement de l'heure souhaite qu'elle soit et qu'il n'y ait pas d'excès ni dans un sens ni dans l'autre.

Je pense que si vous ne précisez pas très clairement les normes que vous voulez pour ce genre de milieu carcéral ou d'institution, il y aura des abus. Il y aura des abus parce que l'entrepreneur du secteur privé veut réduire ses coûts et augmenter ses revenus. Ils couperont simplement là où il n'y a pas de norme. Je ne dis pas qu'ils agiront ainsi parce qu'ils sont pervers, mais simplement parce qu'ils essaieront de faire fonctionner leur entreprise.

Je pense qu'aux États-Unis, on n'a pas encore vraiment décidé si la sous-traitance des services correctionnels et des établissements pénitenciers devait être généralisée. Je pense qu'on peut le faire dans certaines circonstances plus précises, pour certains types de contrevenants, mais que ce ne serait pas une bonne idée de généraliser cette pratique.

Le président: Monsieur Epp, huit minutes.

M. Epp (Elk Island): Ce concept de la sous-traitance m'intéresse beaucoup car, comme vous le savez, nous, les membres du Parti réformiste, voulons voir si nous pouvons réduire les dépenses du gouvernement.

Lorsque j'ai lu votre document, j'ai vu que vous présentiez les aspects positifs, c'est-à-dire la réduction des dépenses, mais que vous indiquiez aussi que dans certains cas, la sous-traitance coûte plus cher, à cause de la supervision, parce que le matériel

[Text]

terms of not getting the materials or the services as specified and so on. Having studied it, how do you balance that off in your mind? If you were the king of Canada and could decide how to do it, which way would you go and why?

[Translation]

et les services fournis ne sont pas conformes aux exigences, etc. Après avoir étudié la question, comment conciliez-vous ces deux faits? Si vous étiez roi du Canada et que vous pouviez décider quoi faire, quelle option choisiriez-vous et pourquoi?

• 1555

Dr. Cassidy: I guess I'd want to look at the specific circumstance to try to be specific, as the chair has suggested.

The British Columbia government, as I understand it, has recently put its agricultural labs back into the public sector. It privatized them for a period of time and then put them back because it felt they weren't working in an appropriate way.

The British Columbia government was one of the first to privatize road maintenance, which was a provincial activity. In doing so, in at least several cases, it essentially created employee-owned corporations that had all the equipment necessary for road maintenance. It is now in the position of recontracting some of that road maintenance over the next period of time, and in some of those jurisdictions those companies and the employees are the only ones with enough of the right kind of equipment to do the job. I think it'll be interesting to see what kind of price can be negotiated in that circumstance. It may be difficult.

I would want to look at the situation you're going to contract out and try to make it very specific. If you're going to privatize, you should make a very specific initiative and identify the quality and the level of service you want. Can you maintain, monitor and manage the relationship with the contractor or the private agency, and do you have recourse? If the situation isn't working do you have a way of righting it in some fashion?

This may be the academic in me speaking, for which I apologize, but I'd be very hesitant to make general rules about when you should either privatize or contract out. I think you have to look at the specific circumstance, and I think the road maintenance one in British Columbia would be very interesting to observe. It's just not clear at all to me which way that's going to fall.

Mr. Epp: I appreciate your desire to be very analytic and objective here. It seems to me, and I think most people here would probably agree, that the most efficient way to do something is for whatever group, organization, or individual to do it themselves. I can always work in my house cheaper than if I hire somebody else.

For the government as an entity to get a job done, by and large, it should be most efficient for it to hire the people to do the job and call them civil servants, or hire them to work for the government. That should be very efficient. But over the years it appears that pressures to grow have overwhelmed different levels of government. Now we have an excessive amount of government activity, particularly where private enterprise seems to be able to demonstrate it can do the job more efficiently.

How has the government lost that efficiency? If we were to steer away from privatization, what could we do to very carefully utilize the money we have available to do the things government should be doing?

M. Cassidy: Eh bien, je voudrais examiner les circonstances particulières afin d'être précis, comme le président l'a suggéré.

Je crois savoir que le gouvernement de la Colombie-Britannique a récemment récupéré les laboratoires agricoles. Il les avait privatisés pendant une certaine période de temps et les a récupérés parce qu'il estimait qu'ils ne fonctionnaient pas bien.

Le gouvernement de la Colombie-Britannique a été l'un des premiers à privatiser l'entretien des routes, qui était une activité provinciale. Dans plusieurs cas, lorsqu'il a pris cette mesure, il a en fait créé des sociétés dont les propriétaires étaient les employés et qui avaient tout l'équipement nécessaire pour entretenir les routes. Le moment est maintenant venu de passer de nouveaux contrats pour l'entretien des routes et, dans certaines régions, ces entreprises et les employés sont les seuls à avoir l'équipement nécessaire pour faire ce travail. Je pense qu'il sera intéressant de voir quel genre de prix il pourra négocier dans ces circonstances. Ce sera difficile.

Avant de passer un contrat, je pense qu'il faut examiner la situation et essayer d'être très précis. Si vous voulez privatiser, vous devez prendre une initiative bien précise et déterminer la qualité et le niveau de service qu'il faudra atteindre. Êtes-vous en mesure de maintenir, de surveiller, de gérer la relation avec l'entrepreneur ou l'organisme privé et avez-vous des recours? Si les choses ne vont pas comme vous l'auriez souhaité, pouvez-vous prendre des mesures pour rectifier la situation?

C'est peut-être l'universitaire en moi qui parle, ce dont je m'excuse, mais j'hésiterais beaucoup à établir des règles générales sur ce qui doit être privatisé ou sous-traité. Il faut examiner les circonstances particulières, et je pense qu'il serait très intéressant de suivre le dossier de l'entretien des routes en Colombie-Britannique. Je ne sais pas du tout comment cette situation se règlera.

M. Epp: Je comprends que vous vouliez être très analytique et objectif. Il me semble, et je pense que la plupart des personnes présentes seraient probablement d'accord avec moi, qu'il serait plus efficace que les groupes, organismes ou personnes fassent eux-mêmes leur travail. Il me coûte moins cher de faire moi-même le travail qu'il y a à faire chez moi que d'embaucher quelqu'un d'autre.

Règle générale, pour le gouvernement en tant qu'entité, il devrait être plus efficace d'embaucher des gens pour faire le travail qu'il y a à faire et les appeler des fonctionnaires. Ça devrait être très efficace. Mais, au fil des années, il semble que les différents niveaux de gouvernement ont été dépassés par les pressions qui les ont contraints à croître. L'activité gouvernementale est maintenant excessive, surtout dans des secteurs où l'entreprise privée semble pouvoir démontrer qu'elle peut être plus efficace.

Comment le gouvernement a-t-il perdu cette efficacité? Si nous voulons éviter les privatisations, comment pouvons-nous utiliser à bon escient l'argent dont nous disposons pour faire les choses que le gouvernement devrait faire?

[Texte]

[Traduction]

Dr. Cassidy: Somebody once said the surprising thing isn't that government works poorly but that it works at all. Going back to the beginning of your comment, certainly you should be able to hire in and do things less expensively, but the private sector with the market as a discipline really is able to produce goods in a much more cost-efficient way. Competition guarantees that the person who is the least expensive producer with the lowest price will get the business, assuming the quality's there.

I think you'd want to put an activity in the government if there were some public characteristic to the good or service itself, such as in justice, corrections—as the chair was talking about—or defence. You may well be aware that the private security industry in Canada is at least as big if not bigger than public security. I think there are problems regulating what goes on in the area of private sector law enforcement.

It's unquestionably true that during the 1970s particularly, and perhaps slightly into the 1980s, there was a lot of growth in government. A lot of people have questioned that and said it was really just turf. People were being paid on the basis of how many people worked for them, and they tried to make their organizations grow. There was unquestionably some of that, but they're certainly trying to cut that back.

Just to pick up on the point you're making, if you're going to contract out or privatize, I think you have to be very careful that you're putting the goods out there that should be put out. If you take something like a transportation company, Canadian National or Air Canada, and you say you are going to just put that in the private sector, then it seems to me you have to be prepared to deal with the fact that they're going to behave like any airline company in the market. Don't expect them to go to out-of-the-way places where they can't make money. Don't expect them to do a whole bunch of extra things that give Canada presence in the international area and so on. They're just going to focus in on getting the job done, getting it done for the least cost safely and for the best profit. I'm not saying you shouldn't do that; I'm just saying I think people often approach it and say they are sure they'll maintain these other routes, while there's no incentive for them to do so.

• 1600

Mr. Epp: I want to be as specific as I can in one example. I get a lot of complaints from the part of the country I live in about the good old CBC and the money we pour into it. The fact of the matter is that CBC has two stations in our area. One of them shuts down at midnight and the other at 1 a.m., and they don't start until 10 a.m. in one case and about 6 a.m. in the other. So they're off air, whereas private enterprise stations are running all night. They're generating revenue; they have lower overhead; they're making a profit, albeit I'm told nowadays relatively mediocre compared to days past. CBC on the other hand says it wants \$2 billion a year from the taxpayers to keep on existing. I get quite a few people saying let's privatize CBC. What's your reaction to that?

M. Cassidy: Quelqu'un un jour a dit que l'étonnant n'était pas que le gouvernement fonctionne mal mais, tout simplement, qu'il fonctionne. Pour revenir à ce que vous disiez au début de votre observation, l'on doit certainement pouvoir embaucher et réduire ses dépenses, mais le marché impose au secteur privé une discipline qui lui permet de produire des biens de façon beaucoup plus rentable. La concurrence garantit que le producteur dont les coûts et les prix sont les plus faibles décrochera les contrats, à la condition que la qualité y soit.

Je pense qu'une activité qui est, de par sa nature, un service public, doit être exécutée par le gouvernement. C'est le cas de la justice, de services correctionnels—dont le président parlait—et de la défense. Vous savez peut-être que les services de sécurité privés au Canada sont au moins aussi importants, sinon plus, que les services de sécurité publics. Je pense que la réglementation des services privés de maintien de l'ordre pose des problèmes.

Nul doute que pendant les années soixante-dix surtout, et peut-être au début des années quatre-vingt, les appareils gouvernementaux ont connu une forte croissance. Bien des gens se sont demandé pourquoi et ont dit qu'il s'agissait en fait d'une question de fiefs. Comme la rémunération des gestionnaires dépendait du nombre de personnes qui travaillaient pour eux, ils ont essayé d'accroître leurs effectifs. Cela a sans doute joué, mais maintenant l'austérité est certainement le mot d'ordre.

Pour enchaîner sur ce que vous disiez, si l'on veut sous-traiter ou privatiser, je pense qu'il faut être très sûr de choisir des services qui s'y prêtent. Prenons l'exemple d'une compagnie de transport, le Canadien national ou Air Canada, et disons qu'on la privatise. Il me semble qu'il faut d'abord accepter le fait qu'elle va se comporter comme n'importe quelle autre compagnie aérienne qui exploite le marché. Ne vous attendez pas à ce qu'elle desserve des communautés isolées si ce n'est pas rentable. Ne vous attendez pas à ce qu'elle se mette en quatre pour assurer la présence du Canada sur la scène internationale. Elle va simplement se contenter de faire ce qu'elle a à faire, de le faire au moindre coût, en toute sécurité pour son plus grand profit. Je ne dis pas qu'il ne faudrait pas prendre une telle mesure; je dis simplement que quand on envisage cette solution, on veut croire que ces compagnies aériennes vont maintenir les liaisons non rentables, alors qu'elles n'ont en réalité aucun intérêt à le faire.

M. Epp: J'aimerais donner un exemple aussi précis que possible. Je reçois beaucoup de plaintes de gens de la région du pays d'où je viens au sujet de notre vénérable Société Radio-Canada et de l'argent qu'on y engloutit. Le fait est que Radio-Canada compte deux stations dans notre région. L'une d'elle cesse de diffuser à minuit et l'autre à une heure. Les émissions ne reprennent qu'à 10 heures dans un cas et vers 6 heures dans l'autre. Elles n'ont donc pas d'émissions de nuit alors que les stations privées elles diffusent toute la nuit. Elles enregistrent des profits; elles ont moins de frais généraux; elles font des profits, quoiqu'à ce qu'on me dit, elles en font moins qu'auparavant. Du côté de la Société de Radio-Canada, on dit vouloir 2 milliards de dollars par année, provenant des goussets des contribuables, pour assurer la subsistance de la Société. Il y a pas mal de gens qui pensent qu'il faudrait privatiser Radio-Canada. Qu'en pensez-vous?

[Text]

[Translation]

Dr. Cassidy: Well, it's a great example. For me at least it's a great example of precisely the point you're trying to make. If you really believe the CBC is a national institution to preserve Canadian culture and to do a whole set of things that are in the public policy interest, then I think you have to keep it as a crown corporation or keep it as a semi-public entity.

I think if you feel it contributes nothing or if those are not important objectives—and again I wouldn't know which way people would want to fall on it—then privatize it; put it in the private sector. If there's no need for Canadian identity, Canadian culture, for a unique kind of organization. . . Assuming it does that, and I'm sure we could debate whether it does that or not, but certainly its argument would be that it provides a unique public policy kind of perspective or institution in Canada and that therefore it should be kept in the public system.

The Chairman: You'll have to pick it up later, Mr. Epp; it's eight minutes over. Mr. Bellemare, eight minutes.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you very much for coming today and assisting us.

I'm very public service oriented. My riding is the largest public service riding in Canada. Therefore I have an affinity for the public service culture. I admit my bias and I do that with a sense of pride. I believe in public service culture. It doesn't mean that I don't believe in the private sector or that we should not on occasion privatize or contract out on certain occasions if it's time-saving and especially cost-saving in that sense.

I sat on Bill C-26. We were reorienting the public service. Some of the witnesses that came to see us—and one group in particular my colleague from Ottawa West will remember, the statisticians, for example, and economists of Canada—gave us examples where they were contracting out. They were supervising the contracts and they were noticing the cost was twofold, threefold, and fourfold in many cases and it was not cost-efficient at all. There was a culture missing in the contractee. He or she or the company was doing a specific job. They were in and they were out and there was a bottom line.

I see the government as providing services to the country. One is oriented as a regulatory service, such as the police. I don't want to buy bad food or I don't want to eat bad food. I don't want to drink bad drinks and I don't want to take pills that haven't been inspected. Therefore I need regulatory bodies to protect me and to protect my community.

• 1605

I'm very suspicious. Members from the Bloc will remember Judge Dutil in the 1970s when they were investigating the meat industry, which was regulating and inspecting itself. We discovered how much of the criminal element was running the meat industry in Quebec.

M. Cassidy: Eh bien, c'est un bon exemple. J'y vois pour ma part tout au moins un bon exemple de ce que nous essayons précisément de montrer. Si l'on est convaincu que Radio-Canada est une institution nationale qui a pour mandat de préserver la culture canadienne et de faire toutes sortes de choses qui servent l'intérêt public, alors je pense qu'il faut qu'elle demeure une société d'État ou qu'elle devienne une entité parapublique.

Si l'on pense qu'elle n'apporte rien ou que ce ne sont pas là des objectifs importants—et encore là je ne sais pas comment les gens verraient la chose—alors privatisons, confions-la au secteur privé. Si on n'a pas besoin d'une identité canadienne, d'une culture canadienne, d'une organisation unique. . . Supposons que c'est le cas, et je suis certain que nous pourrions débattre la question de savoir si c'est le cas ou non, mais il va sans dire qu'elle soutiendrait qu'elle offre une perspective unique en matière d'intérêt public ou qu'elle constitue une institution unique au Canada et qu'il faudrait en conséquence qu'elle demeure dans le secteur public.

Le président: Il faudra y revenir plus tard, monsieur Epp; on a pris huit minutes de trop. Monsieur Bellemare, vous avez huit minutes.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci beaucoup d'être venu aujourd'hui pour nous aider dans nos travaux.

Je m'intéresse de très près à la fonction publique. Ma circonscription compte le plus grand nombre de fonctionnaires au Canada. C'est pourquoi je me sens très près du monde de la fonction publique. Je le reconnais et j'en suis fier. J'ai confiance en la valeur de la fonction publique. Ce qui ne veut pas dire que je n'ai pas confiance au secteur privé ni qu'il ne faudrait pas à l'occasion privatiser certains éléments ou recourir à la sous-traitance si cela permet de gagner du temps et si de surcroît c'est plus économique.

J'ai participé à l'étude du projet de loi C-26. Nous examinions la réorientation de la fonction publique. Certains des témoins qui ont comparu—et un groupe en particulier, mon collègue d'Ottawa—Ouest s'en souviendra, les statisticiens et les économistes du Canada, notamment—nous ont donné des exemples de sous-traitance tirés de leur expérience. Ils supervisaient l'adjudication des contrats et ont constaté que le coût doublait, triplait et quadruplait dans de nombreux cas et que l'opération n'était pas du tout rentable. Le sous-traitant ne participait pas à la culture de la fonction publique. Il ou elle ou l'entreprise accomplissait un travail donné. Ils venaient et repartaient et étaient axés sur le résultat financier.

L'appareil gouvernemental est là pour fournir des services au pays. Il y a les services à caractère réglementaire, comme les services policiers. Je ne veux pas acheter de nourriture avariée et je ne veux pas en manger non plus. Je ne veux pas boire de boissons trafiquées et je ne veux pas consommer de médicaments qui n'ont pas été inspectés. C'est pourquoi j'ai besoin d'organismes de réglementation qui me me protègent et qui protègent la collectivité.

Je suis méfiant. Les membres du Bloc se souviendront du juge Dutil et de l'enquête menée dans les années soixante-dix sur le secteur des viandes, qui assurait sa propre réglementation et sa propre inspection. Nous avons alors appris dans quelle mesure le secteur des viandes au Québec était mené par la pelle.

[Texte]

On vendait de la viande avariée. Je ne connais pas l'expression anglaise: *bad meat*.

I'm concerned. Are we providing a service? Are we trying to build a proper public service with a proper culture where we provide services, whether they be regulatory, service or culturally oriented in the sense of the CBC, which helps with Canadian unity and more importantly helps fight off the Americanization of the Canadian mind?

Are we jobbing out to save money? Should we also job out our ideal of what our country is all about vis-à-vis the U.S.A.? I understand there could be abuses, but when you talk about abuses. . . You mentioned the Canada Communication Group. To me that has become a scandal and everyone there ought to be booted out. For me this is privatization at its worst.

When we meet these other people, how do we get to have a controlling mechanism to assess contracting out? So first is the bottom line, and second is how to protect Canadian culture in the sense that the country intervenes to assist the communities of Canada.

Dr. Cassidy: Obviously I come to this with a bias. Coming from a university, I have a lot of faith in training and development. I think one thing you could do that would contribute significantly to the effectiveness and use of contracting out would be to make sure the public service is knowledgeable about what it means and how to do it. Having observed what I've seen, I am not convinced that is indeed the case.

I would concur, however, with your earlier point that we're very fortunate in Canada. I would say, and many people would agree, that we have the best public service in the world. As a meritocracy and given the kinds of jobs they have I think they do an exemplary job, compared both internationally and in Canada.

I think there are situations where we're probably contracting out where we shouldn't, where hiring people inside—this goes back to an earlier point—could be less expensive, and where you can do it yourself for less expense. To the extent that's the case, clearly one would hope that is done internally. I think each case has to be judged on its own merits, which is why I think people have to be knowledgeable about how and when to do the contracting out.

I think you must have a motivated public service. If you look at the executive levels in the public service, people are paid a fraction of what they would be paid for jobs with the same responsibility in the private sector—a quarter or a third of what they would be paid. I think these people are truly dedicated and see public service in the broadest and best meaning of the word.

I think one is getting a lot of mileage out of the public service and in helping them to contract out, to be responsible about privatizing, to avoid difficult situations, you want to be as positive and helpful as possible. However, I think putting in

[Traduction]

They sold what is called in French *de la viande avariée*. I do not know the English word for that: *bad meat*.

Cette question m'inquiète. Sommes-nous là pour offrir un service? Essayons-nous de bâtir une fonction publique convenable qui ait une culture appropriée où l'on fournira des services, qu'il s'agisse de services de réglementation, de prestation de services ou d'activités axées sur la culture comme dans le cas de la Société Radio-Canada, qui contribue à maintenir l'unité canadienne et qui, fait plus important encore, sert de rempart contre l'américanisation de l'identité canadienne?

Sous-traitons-nous pour économiser? Devrions-nous aussi troquer notre idéal de ce qui fait notre pays par rapport aux États-Unis? Je comprends qu'il peut y avoir des abus, mais quand on parle d'abus. . . Vous avez parlé du groupe Communication Canada. C'est un scandale et tout le monde là-bas devrait être mis à la porte. C'est la privatisation dans ce qu'elle a de pire.

Quand on rencontre ces gens de l'extérieur, comment pouvons-nous établir un mécanisme de contrôle pour évaluer l'opportunité de la sous-traitance? Il y a d'abord les considérations qui ont trait aux résultats financiers, et deuxièmement il faut voir comment protéger la culture canadienne en ce sens que le pays est là pour aider les collectivités du Canada.

M. Cassidy: Il est bien certain que j'envisage la question d'un certain point de vue. Étant du milieu universitaire, je mise grandement sur la formation et le perfectionnement. Il y a quelque chose qu'on pourrait faire et qui contribuerait grandement à l'efficacité du recours à la sous-traitance: veuiller à ce que la fonction publique en connaisse bien les tenants et les aboutissants et sache comment s'y prendre, ce qui n'est peut-être pas le cas aujourd'hui, dois-je dire, d'après ce que j'ai pu observer.

Je serais néanmoins d'accord avec vous pour dire que nous avons beaucoup de chance ici au Canada. Je dirais, et je serais loin d'être le seul, que nous avons la meilleure fonction publique au monde. En tant que méritocratie, et compte tenu des types d'emploi que les fonctionnaires occupent, je pense qu'ils font un travail exemplaire, et qu'ils peuvent soutenir toute comparaison tant au Canada qu'à l'échelle internationale.

Il y a sans doute des cas où nous recourons à la sous-traitance alors que nous ne le devrions pas, où l'embauche—je reviens à quelque chose dont on a déjà traité—se révélerait moins coûteux, et où on pourrait faire le travail soi-même à moindre coût. Dans la mesure où c'est bien le cas, on espère bien sûr que le travail se fait à l'interne. Je pense qu'il faut juger chaque cas individuellement, c'est pourquoi je pense que les fonctionnaires doivent bien savoir comment recourir à la sous-traitance et quand le faire.

Je pense que la fonction publique doit être motivée. Aux échelons supérieurs de la fonction publique, les fonctionnaires ne touchent qu'une fraction de ce qu'ils recevraient s'ils assumaient les mêmes responsabilités dans le secteur privé—ils ne touchent que le quart ou le tiers de ce qu'ils y gagneraient. J'estime que ces gens sont vraiment dévoués et conçoivent la fonction publique dans son sens le plus vaste et le meilleur.

Je pense qu'on obtient un excellent rendement de la fonction publique et que pour l'aider à sous-traiter, à agir de façon responsable face à la privatisation, à éviter les écueils, on doit se montrer aussi positif et secourable que possible.

[Text]

watchdogs, oversight mechanisms, tribunals and other methods of second-guessing these decisions inhibit public servants from taking positive action. I think they see that as another sanction that's waiting to hit them if they slip a little bit.

If you want to do a job and do it well, inevitably there will be some risk involved in it. And to the extent that senior public servants or our government will not tolerate risk, then don't expect them to take risks and don't expect them to try to make things work. I think that's a very difficult situation.

• 1610

The Chairman: Mr. Asselin, five minutes.

M. Asselin (Charlevoix): Je ne prendrai peut-être pas tout cela. Je m'appelle Gérard Asselin et je représente l'Opposition officielle au Comité.

Il y a un proverbe qui dit qu'on n'est jamais si bien servi que par soi-même. J'aimerais que le gouvernement puisse, par des statistiques et des données, démontrer au Comité les économies que le gouvernement a pu faire au moyen de la sous-traitance dans les années passées.

Ensuite, j'aimerais qu'on démontre qu'on a offert, au moyen de la sous-traitance, des services et des produits de meilleure qualité.

Toujours en ce qui concerne la sous-traitance puisque que c'est le sujet du jour, j'aimerais connaître le processus d'appel d'offres. J'aimerais également savoir si, avant d'aller en appel d'offres en sous-traitance, on vérifie si on a à l'interne les ressources nécessaires pour effectuer le service ou les différentes choses qui sont données en sous-traitance.

Ces petites questions m'amènent à ma question principale, à laquelle M. Marchand a fait un peu allusion. Comment peut-on s'assurer que les contrats de sous-traitance ne serviront pas à enrichir les amis du régime? Autrement dit, comment éviter toute forme de patronage dans les contrats offerts en sous-traitance par le gouvernement fédéral?

Dr. Cassidy: I suppose the best answer is that I don't know, but I can certainly give it a shot if you're willing to listen.

I think that if you have relationships between people, inevitably some people will abuse those relationships. If you contract out with people, no matter what set of rules you put in place for strictly competitive bidding, inevitably somebody in some situation for some reason, good or bad, will see it in their interest to subvert that process. I think that's going to happen.

I think the question then is do you have sufficient rules, regulations and constraints in place that are not too onerous but at the same time protects you from the worst abuses in those situations? As you say, you act in your own self interest but I think most people try to do a good job. Whether in the public or private sector, most people are fairly right-minded. That may be a naïve view, but I think they really try. So I guess you try to put as many safeguards in place to prevent the worst abuses and assume that well-trained and dedicated professionals will ensure that the process largely works all right.

[Translation]

Toutefois, je pense que l'introduction d'organismes de surveillance, de mécanismes de supervision, de tribunaux et d'autres méthodes de réexamen de ces décisions empêche les fonctionnaires de prendre des mesures positives. Je pense qu'ils y voient un autre système de sanctions qui leur tombera dessus au moindre écart.

Quand on veut faire un travail et bien le faire, il y a toujours quelques risques à prendre. Puisque ni les hauts fonctionnaires ni le gouvernement ne peuvent endurer les risques, il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils en prennent ou à ce qu'ils essaient de trouver des solutions. C'est une situation très difficile.

Le président: Monsieur Asselin, vous avez cinq minutes.

Mr. Asselin (Charlevoix): I may not take that long. My name is Gérard Asselin and I represent the official opposition on this committee.

They say that if you want something done you're best to do it yourself. I would like the government to show this committee, using statistics and hard data, what savings it has been able to make through contracting out in recent years.

Then, I would like proof that contracting out has led to better quality goods and services.

Still on the topic of contracting out—since that is what we are discussing today—I would like to get a better understanding on the tendering process. I would also like to know whether the government checks to see whether it has the resources to provide a given service internally before it begins the tendering process.

These smaller questions bring me to my main question, which Mr. Marchand touched on earlier. How can we be sure that contracting out will not line the pockets of the friends of the government in office? In other words, how can we avoid patronage in contracting out by the federal government?

M. Cassidy: Je dois dire que je ne sais pas, mais je peux quand même essayer de répondre si vous voulez bien m'écouter.

Il est inévitable que certaines personnes vont chercher à profiter des relations qu'elles ont avec d'autres. Peu importe les règles que l'on impose au processus d'appel d'offres, il va toujours y avoir des gens qui essaieront de les contourner pour toutes sortes de raisons. C'est inévitable.

Il faut donc déterminer si les règlements et les contraintes en place sont suffisants, sans pour autant être trop restrictifs, pour éviter les pires cas d'abus. Comme vous l'avez dit, on cherche d'abord à protéger ses propres intérêts. Cependant, je crois que la plupart des gens veulent faire un bon travail. Qu'ils oeuvrent dans le secteur public ou privé, la majorité des gens sont intègres. C'est peut-être naïf de ma part, mais je crois que les gens font beaucoup d'efforts dans ce sens. Donc, on essaie de prévoir assez de contraintes pour éviter les pires abus, tout en présumant que des gens professionnels et engagés vont s'assurer que tout fonctionne comme il faut.

[Texte]

[Traduction]

That's not a very good answer, I understand.

M. Asselin: Pour ma part, j'ai beaucoup d'autres choses à faire qu'à aller à des réunions. Je veux être utile à l'appareil gouvernemental et être responsable dans mon poste de député d'une circonscription. Si j'ai à travailler au Parlement, entre autres à ce Comité, il faut que le gouvernement mette à notre disposition des données pour qu'on soit capables d'analyser ce qu'on peut produire à l'interne, ainsi que ce qu'on ne peut pas produire à l'interne et qu'on doit donner en sous-traitance. Il y a les questions d'économie de coûts, de qualité de service et de produits à meilleur coût. Étant donné la dette du Canada, il faut faire des efforts conjoints pour être efficaces afin de donner les meilleurs services possibles au meilleur coût possible.

• 1615

Dr. Cassidy: I would agree that you need the information from the government.

M. Asselin: C'était juste un commentaire vers la fin.

Dr. Cassidy: But I would also make the case that in the international arena, again, Canada fares very well in terms of the guidelines and the constraints that the government has on contracting out. If you go particularly to developing countries, enormous abuses are occurring in terms of patronage and misapplication of contracting out. Even in the developed world, I think there are many countries that fare worse than our public service in terms of contracting out.

My sense is they do a good job, but I would agree with you, they need to give you the information in terms of the rules they use. I understand that Mr. Winberg will be with you tomorrow morning from the Treasury Board, and he'll certainly be able to talk to you about the rules they have in place.

I'd really like to come back to the point I made earlier, which is the best guarantee you have is a well-trained and informed and right-minded public service. You can put all the rules and regulations you want in place. I've never seen any rule that was smarter than a person.

The Chairman: Thank you.

Just before I go to Mrs. Catterall, Mr. Cassidy, in your research, would you say that you have come across examples of contracting out that were driven mainly or solely either by ideology or just politics, patronage?

Dr. Cassidy: No, I haven't come across one that was driven solely by patronage. I've come across ones that you might say gee, that was an interesting contract, but I don't think in any sense you'd have a locked case that it was patronage.

I think people try to do a good job, and sometimes what they do is they say this person or this organization is quite capable of doing this contract, and we know they're competent and everybody agrees they're competent and we happen to know them as well. Is that patronage? I guess I would say probably not. You're trying to find someone who will do a good job on the contract.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I guess our job here as a committee is trying to get a global overview on how well government is using contracting, where perhaps there need to be different kinds of uses. You've been referring to them in places.

Je sais que ce n'est pas une très bonne réponse.

Mr. Asselin: I have better things to do than attend meetings. I want to be useful to government and responsible as a member of Parliament for my riding. If I am to do my job in Parliament, and on this committee, then the government will have to provide us with information so that we can analyze what can be done internally and what cannot and must therefore be contracted out. We must consider savings, the quality of services offered and lower prices for products. Given Canada's debt load, concerted efforts must be made to give the best possible services at the lowest possible cost.

M. Cassidy: Je veux bien reconnaître qu'on a besoin de renseignements de la part du gouvernement.

Mr. Asselin: It was just a comment near the end.

M. Cassidy: Je tiens à dire que sur le plan international, encore là, le Canada occupe une place très enviable eu égard aux directives et aux contraintes qu'impose le gouvernement en matière de sous-traitance. Dans les pays en développement surtout, le favoritisme et l'incurie donnent lieu à d'énormes abus en matière de sous-traitance. Même dans le monde développé, je crois qu'il y a de nombreux pays où la fonction publique est loin d'être aussi irréprochable que la nôtre sur le plan de la sous-traitance.

J'ai le sentiment qu'elle fait du bon travail, mais je reconnais avec vous qu'elle doit vous tenir au courant des règles qu'elle applique. Je crois savoir que M. Winberg du Conseil du Trésor comparaitra demain matin. Il pourra certainement vous parler des règles en place.

J'aimerais vraiment revenir à ce dont je parlais tout à l'heure, à savoir que la meilleure garantie qu'on puisse avoir, c'est une fonction publique bien formée, bien informée et bien intentionnée. On peut se donner toutes les règles et tous les règlements qu'on veut; je n'ai jamais vu un règlement plus futé qu'une personne.

Le président: Merci.

Avant de donner la parole à Mme Catterall, monsieur Cassidy, dans votre recherche, avez-vous eu connaissance de cas où l'on avait accordé des contrats seulement ou surtout pour des raisons d'idéologie ou de politique ou par favoritisme?

M. Cassidy: Non, je n'ai eu connaissance d'aucun cas de contrat attribué par pur favoritisme. J'en ai vu au sujet desquels on pouvait dire que l'affaire était drôlement intéressante, mais je ne pense vraiment pas qu'il s'agissait de cas flagrants de favoritisme.

Je pense que les gens essaient de faire du bon travail. Parfois, ils se disent que telle personne ou telle organisation est tout à fait en mesure d'exécuter un contrat donné; ils savent qu'elles sont compétentes et tout le monde le reconnaît et de plus il se trouve qu'ils les connaissent aussi. Est-ce du favoritisme? Je dirais sans doute que non. On essaie de trouver quelqu'un qui va bien exécuter le contrat.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Il me semble que le travail du comité consiste à essayer de voir comment dans l'ensemble le gouvernement tire parti de la sous-traitance, dans quels cas peut-être il faudrait s'y prendre autrement. Vous en avez parlé à l'occasion.

[Text]

[Translation]

The overall global picture is that in the last decade the size of the public service has stayed virtually the same. It's dipped and then gone up again to the same level as a decade ago. The public service payroll has increased on average 3.5% over the last five years. The overall operating has increased by about 5%, and the money put into contracting has increased to 7.5% in each of those years, which indicates to me just broadly that there's been a shift away from doing work internally to doing work externally.

Pour donner une idée générale, je dirais qu'au cours des dix dernières années, la taille de la fonction publique est restée essentiellement la même. Elle a diminué puis a augmenté à nouveau pour atteindre la taille d'il y a une dizaine d'années. La masse salariale de la fonction publique a augmenté en moyenne de 3,5 p. 100 au cours des cinq dernières années. Les frais de fonctionnement globaux ont augmenté d'environ 5 p. 100 et les fonds réservés à la sous-traitance ont augmenté pour atteindre 7,5 p. 100 au cours de chacune de ces années, ce qui nous montre bien jusqu'à quel point on a renoncé à faire faire le travail à l'interne pour le confier à des sous-traitants.

I have two main issues I'm concerned about. In the course of your study, did you do any case studies of these, the contracting by government, that might be enlightening to us as to how carefully managers are making those decisions about whether it's better to be done in-house or out-house, or whether there are other factors that come into play when those decisions are made, not just necessarily the best bang for the buck?

Deux grandes questions me préoccupent. Au cours de votre étude, avez-vous mené des études de cas de sous-traitance par le gouvernement, qui pourraient nous être utiles pour voir quels soins les gestionnaires apportent à la prise de ces décisions quant à l'opportunité de faire faire le travail à l'interne ou à l'externe, quant à l'existence d'autres facteurs qui entrent en jeu quand vient l'heure de prendre ces décisions, sans qu'on s'en tienne strictement à la seule rentabilité financière?

Dr. Cassidy: To answer the question directly, I did not for this particular paper do any case studies. It is based on some case studies and some literature that's referenced in the paper itself, and there certainly were some case studies that I did earlier as part of some earlier research but not in this particular paper I produced.

M. Cassidy: Pour répondre directement, je n'ai pas mené d'étude de cas pour rédiger ce document-ci. Il se fonde sur des études de cas et sur de la documentation dont je cite les références dans le document même, bien que j'ai fait des études de cas précédemment dans le cadre de recherches antérieures mais non pas pour ce document-ci que j'ai soumis.

Mrs. Catterall: Let me ask you, if you were to try to answer the basic question the committee's given itself—let's look at contracting and how it's used in government to determine whether and how it's being used cost-effectively—how would you go about that? Do you need some time to think about that?

Mme Catterall: J'aimerais vous demander ceci: si vous deviez répondre à la grande question que se pose le comité—à savoir l'examen de la sous-traitance et la façon dont on y recourt au gouvernement dans le but d'établir si c'est rentable et comment c'est rentable—comment vous y prendriez-vous? Avez-vous besoin d'un peu de temps pour y réfléchir?

Dr. Cassidy: Yes. That makes a very difficult question, and I don't think I have an answer to that. I think you should examine, as has been suggested earlier, the information the government holds on when they have been contracting out, and take a look at the guidelines they use for contracting out, particularly the Treasury Board guidelines.

M. Cassidy: Oui. C'est une question très difficile. Je ne crois pas avoir de réponse à y apporter. Je pense que vous devriez examiner, comme on l'a déjà suggéré, les renseignements que le gouvernement possède au sujet de l'opportunité de la sous-traitance, ainsi que les directives qui s'appliquent à la sous-traitance, notamment les directives du Conseil du Trésor.

You may well, in those examinations, come up with suggestions on ways in which the government could do the job better. I wouldn't be surprised if you would, because you would come at that from quite a different perspective from that of the public service themselves.

Il se pourrait fort bien qu'au cours de ces examens, il vous vienne des idées sur la façon pour l'administration de faire un meilleur travail. Cela ne m'étonnerait pas, parce que vous aborderiez la question sous un angle très différent de celui de la fonction publique.

• 1620

I think it is also useful for the committee, with all due respect, to think broadly about what you would regard as good criteria for contracting out. I see some guidance from you about situations you think are appropriate for contracting out and others that have been referred to specifically by some members in which you think there shouldn't be contracting out. Clearly, those would all be value added, I believe, to the public service. I think, Mr. Winberg tomorrow morning would reflect that as well from the Treasury Board.

Je pense qu'il serait aussi bon que le comité, si je peux me permettre, examine globalement ce qu'il considère être de bons critères de sous-traitance. Je pense que vous pourriez donner des indications quant aux cas où à votre avis il conviendrait de recourir à la sous-traitance et quant aux autres cas dont ont parlé spécifiquement certains membres du comité et où selon vous il n'y aurait pas lieu de le faire. Évidemment, tout cela, je crois, serait à l'avantage de la fonction publique. Je pense que M. Winberg du Conseil du Trésor le dira aussi demain matin.

I think the committee provides a really useful service. It looks at the situation as it currently exists: how contracting out is done and the guidelines in place. You also comment on those as to what you think should or shouldn't be done with respect

À mon avis, le comité remplit une fonction très utile. Il examine la situation telle qu'elle se présente: comment s'effectue la sous-traitance et quelles sont les directives en place. À cet égard, vous dites aussi ce qu'à votre sens il faudrait

[Texte]

to that. I would nevertheless go back and say that each situation is different and you can only put general guidelines in place. You want a public service that is well-informed and knowledgeable about how to do it.

I think there was a rush here and elsewhere in the late 1970s and 1980s to go to contracting out and privatization. It was said the private sector was more efficient, so one should do a lot of that. In so doing, not surprisingly, we made some glaring mistakes in privatizing too much and in assuming that those in the private sector will act in the public interest. They will do this if you give them an incentive to, but they are unlikely to if you don't.

Mrs. Catterall: One of the keys for getting the best value for the money is being able to analyze the whole cost of contracting compared with the full cost of your in-house performance of the same work. The figures I gave you are raw figures that include only the direct cost of the contract. Is there good methodology, to your knowledge, for actually looking at the total cost of the contract?

Dr. Cassidy: It is just on a case-by-case basis. I don't think there is a good methodology. I am sure you are aware, in posing the question, that, depending on the situation, there can be a lot of hidden, unidentified, or implicit costs involved in the management of the contract, services rendered to make sure the contract is done, support services of various kinds, other agency support, and learning on the part of the contractor, which is not directly contributing to the product or service. You can have a lot of hidden costs in those situations.

Mr. Epp: I would like to apologize on behalf of Mr. Strahl, who had a previous engagement and had to leave.

I am very interested, Dr. Cassidy, in the fact that you have studied this. I would like to know what recommendations you would put in terms of what mechanisms should be put in place. I know that is a general question, but when you look at the whole government management, which is a large organization, there have to be certain principles established. Look at things like contracting. What principles would you put in place if you were the top manager in the department?

Dr. Cassidy: I guess the most glaring weakness, to respond directly to that, is people who oversimplify and assume that contracting out is an easy way to get the job done. Contracting out, in my experience, is as difficult and sophisticated a skill as finance, marketing, accounting, or any of the management skills we traditionally look at. A lot of people go into it naively and get very badly burned in the process.

This is the first fix I would do. I come from an educational institution, so it's no surprise that I recommend you have training. I would suggest that you want a better-trained public service in terms of what contracting out is and how to manage it.

[Traduction]

faire ou ne pas faire en conséquence. Je rappellerais néanmoins qu'il n'y a pas deux cas identiques et qu'on ne peut adopter que des directives générales. On attend de la fonction publique qu'elle soit bien informée et qu'elle sache comment s'y prendre.

Ici comme ailleurs, à la fin des années soixante-dix et dans les années quatre-vingt, on s'est précipité sur la sous-traitance et la privatisation. On disait que le secteur privé était plus efficace, et qu'il fallait faire largement appel à lui. Ce faisant—et ce n'est pas étonnant—nous avons commis des erreurs énormes en privatisant trop et en supposant que le secteur privé servirait l'intérêt public. Il le fait dans la mesure où il y est incité, mais il est peu probable qu'il le fasse sans incitation.

Mme Catterall: L'un des secrets de l'optimisation des ressources consiste à pouvoir analyser le coût total de la sous-traitance et à le comparer à celui de l'exécution du travail à l'interne. Les chiffres que je vous ai remis sont des données brutes qui ne tiennent compte que du coût direct du contrat. À votre connaissance, a-t-on une bonne méthodologie pour examiner vraiment le coût total du contrat?

M. Cassidy: On procède par cas individuel. Je ne pense pas qu'il y ait une bonne méthodologie. Je suis sûr que vous êtes bien consciente, en posant la question, du fait que, selon le cas, il peut y avoir beaucoup de coûts cachés, non reconnus ou inhérents à la gestion du contrat, des services fournis pour s'assurer que le contrat est bel et bien exécuté, et des services de soutien de différentes sortes, d'autres formes de soutien de l'organisme, sans compter l'apprentissage du sous-traitant, alors que cela ne contribue pas directement à l'acquisition du bien ou service. Dans ces cas, il peut y avoir beaucoup de coûts cachés.

M. Epp: Je vous présente des excuses au nom de M. Strahl, qui avait un autre engagement et qui a dû partir.

Je trouve très intéressant, monsieur Cassidy, que vous ayez étudié cette question. J'aimerais savoir quels mécanismes vous recommanderiez de mettre en place. Ma question est assez générale, mais quand on songe à l'ensemble de la gestion de l'appareil gouvernemental, qui est une grande organisation, il faut établir certains principes. Prenez par exemple la sous-traitance. Quels principes imposeriez-vous si vous étiez la tête dirigeante du ministère?

M. Cassidy: Pour répondre directement, je dirais que l'erreur la plus flagrante tient au fait que les gens simplifient à outrance et supposent que la sous-traitance est une façon simple de faire du travail. D'après mon expérience, la sous-traitance est un art aussi difficile et complexe que les finances, la mise en marché, la comptabilité ou toute autre fonction de gestion à laquelle on peut penser. Bien des gens s'y aventurent sans méfiance et en ressortent fort mal en point.

C'est la première mesure correctrice que j'apporterais. Comme je viens d'un établissement d'enseignement, il n'y a rien d'étonnant à ce que je recommande la formation. À mon avis, il vous faut une fonction publique mieux formée pour savoir ce qu'est la sous-traitance et comment la gérer.

[Text]

My experience suggests that it is by no means universal out there. There are Treasury Board guidelines, as Mr. Winberg will point out. I think more of those are probably an inhibition. I think a more positive step would be to make sure that people are skilled in the use of contracts and procuring, whether it's services or goods, for the government. I do not think it is widely recognized as a skill, let alone a skill that is widely applied.

Mr. Epp: I have another question in this regard. How do you foresee the utilization of what has now become called the information highway? I'm thinking of on-line bidding services and also the probability or possibility and the advantage or disadvantage of having basically public access to not only bids that are available but also who gets the bids, who has the contracts, and how they were paid. I'm thinking in terms of accountability and of preventing abuse.

If everybody knew that every deal I ever made was totally public, in an organization as large as the government there is probably no greater incentive than that for honesty and preventing ripping off the system. What would you think of that type of scheme? Is it possible?

Dr. Cassidy: Yes, I think you're absolutely right. If you keep the light of day on all of these transactions, there's a huge incentive for people to behave. I agree with you.

To add a footnote to that, currently there's a lot of information available on contracting out, whether in public accounts or other documents produced by the government. If people really want to know who's getting the contracts and how much they're being paid, they can find out. One thing the information highway will do is make it easier to access, but given that not a lot of people access it right now, I'm not sure how many are going to access it then. But I agree with you that having it widely available and widely disseminated is an enormous incentive for people to clean up their act and do it the right way.

Mr. Epp: My other question has again to do with getting away from privatization. Do you have any suggestions that we might implement in the government to make the operation of departments more efficient using in-house staff?

I found out just yesterday of a situation in which a department head or an administrator—I don't know what his title is—has been on salary for 15 years. He is administering a government department. He is administering nobody and he doesn't do anything except collect his salary. To me that's rather distressing. I don't know how in a large organization you would put a finger on that. Surely somewhere up the line he becomes answerable. Is the minister in charge of the Treasury Board the ultimate authority to whom everybody has to answer? From your work in administration, how do you keep that accountability?

Dr. Cassidy: I'm sure you would be pleased to know that they are cutting out substantial layers of management in various departments. I think that Correctional Service Canada has an objective of cutting out 50% of its headquarters and regional staff in the next four years.

[Translation]

L'expérience m'a appris que ce n'est pas généralisé. Il existe des directives du Conseil du Trésor, comme le soulignera M. Winberg. La plupart sont sans doute un frein. À mon avis, il faudrait prendre des mesures plus positives pour s'assurer que les gens possèdent les qualifications voulues pour s'occuper des contrats et des marchés de l'État, qu'il soit question de biens ou de services. Je ne pense pas que ces qualifications soient largement reconnues, et encore moins largement appliquées.

M. Epp: J'ai une autre question à ce sujet. Quel usage prévoyez-vous qu'on fera de ce qu'on appelle l'autoroute de l'information? Je pense aux services d'appel d'offres sur réseau ainsi qu'à la probabilité ou à la possibilité ainsi qu'à l'intérêt ou à l'inconvénient d'un accès essentiellement publiques non pas seulement aux appels d'offres qui sont lancés mais aussi aux noms des soumissionnaires, à ceux qui obtiennent les contrats et aux paiements effectués. Je pense en somme à la reddition de comptes et à la nécessité de prévenir les abus.

Si tout le monde savait que le moindre marché qu'on conclut est entièrement public, dans une organisation aussi vaste que l'administration gouvernementale, il n'y aurait sans doute pas de meilleur moyen d'inciter à l'honnêteté et d'éviter le pillage du système. Que penseriez-vous d'un plan de ce genre? Est-ce possible?

M. Cassidy: Oui, je pense que c'est tout à fait vrai. Si toutes ces transactions s'effectuent au grand jour, chacun a tout intérêt à bien se tenir. Je suis d'accord avec vous.

De plus, il existe actuellement beaucoup d'informations sur la sous-traitance, soit dans les comptes publics ou dans d'autres documents publiés par le gouvernement. Si on veut vraiment savoir qui obtient les contrats et combien ils sont payés, on peut le trouver. L'autoroute de l'information facilitera l'accès à ces renseignements, mais comme il y a peu de gens aujourd'hui qui se servent de cet outil, je ne peux dire s'il y en aura davantage demain. Mais je suis d'accord avec vous pour dire que si cette information est très accessible et très diffusée, tous auront intérêt à agir avec probité et compétence.

M. Epp: Mon autre question a également trait à la privatisation. Pourriez-vous nous faire des suggestions que nous pourrions mettre en application afin d'améliorer l'efficacité des services en faisant appel à leur propre effectif?

J'ai eu connaissance hier seulement d'un cas où un chef ministériel ou un administrateur—je ne sais pas quel est son titre exact—reçoit une rémunération depuis 15 ans. Il administre une entité ministérielle. Il n'administre rien ni personne et ne fait rien d'autre que percevoir sa rémunération. Je trouve cela assez consternant. Je ne vois pas comment dans une grande organisation on peut arriver à s'expliquer ce genre de chose. Il doit sûrement relever de quelqu'un quelque part dans la hiérarchie. Est-ce que le ministre responsable du Conseil du Trésor représente l'autorité ultime à qui chacun doit rendre des comptes? D'après l'expérience que vous avez acquise dans l'administration, comment s'assurer qu'on rende des comptes?

M. Cassidy: Vous serez certainement heureux d'apprendre qu'on élimine beaucoup de niveaux de gestion dans différents ministères. Je pense que le Service correctionnel du Canada a pour objectif de réduire de 50 p. 100 l'effectif du bureau central et des bureaux régionaux au cours des quatre prochaines années.

[Texte]

What is happening in terms of getting the government more efficient—and we were talking about this before the committee's meeting—is the same thing that's happening with getting the private sector more efficient. That is, you're taking a level of management that really wasn't at the strategic level in the organization, defining where the organization will go in the long term. It wasn't at the operational level but was kind of checking on everybody's business. I think everybody is agreed that these days we can't afford that double-checking, so we're taking out that middle-management layer. That is happening in government, and I think it's going to result in a lot of cost reductions and a lot of efficiencies in the services.

The Chairman: Thank you. Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel (St. Boniface): I wouldn't want to give the impression, and I'm sure it's not what Mr. Epp wanted to do either, that there are a lot of people out there being paid big salaries for not doing any work.

Mr. Epp: I don't think there are many.

Mr. Duhamel: I'm a former deputy minister from the province of Manitoba, responsible for thousands of employees, and there weren't any in the organization being paid salaries who were not doing important work.

A number of assumptions are being made and I just want to check them out. I don't say it in a political way, but the former government had indicated that there was additional contracting out—it was said in the House of Commons—because it was less costly overall. There were savings and you could reduce staff proportionately—more or less in those words—and yet retain the standards of the services that you would normally get. If I understood your comments today, that is not necessarily a correct statement. It may be true under certain circumstances, but to say it is true overall if one looks at the broader picture is not necessarily correct. Am I right or wrong?

Dr. Cassidy: That is right.

Mr. Duhamel: To your knowledge is there no study that looked at contracting out versus the reduction in the number of PYs to determine whether or not there were substantial savings over a period of time?

Dr. Cassidy: Are there no studies saying whether there were substantial savings? Yes, I think there are studies of particular cases that show there are savings.

Mr. Duhamel: Longitudinal studies?

Dr. Cassidy: The difficulty, as was pointed out by a member, is the question of hidden costs and full costing. There certainly are studies that look at the cost of the contract versus the cost of perhaps hiring someone. I was trying to give an example earlier where you have specialized skills. In those situations you can make the case.

[Traduction]

Améliorer l'efficacité de l'appareil gouvernemental—et nous en parlions avant la séance du comité—c'est la même chose qu'améliorer celle du secteur privé. C'est-à-dire qu'on examine un niveau de gestion qui ne correspond pas à un niveau stratégique dans l'organisation, et on définit l'orientation que prendra l'organisation à long terme. Il ne correspondait pas non plus au niveau opérationnel mais s'occupait plutôt de vérifier le travail d'un peu tout le monde. Je pense que tous sont d'accord de nos jours pour dire qu'on ne peut plus se permettre de vérifier et de contre-vérifier, et c'est pourquoi nous supprimons un tel niveau de gestion intermédiaire. C'est ce qui se passe dans l'appareil gouvernemental, et je pense que cela réduira de beaucoup les coûts tout en augmentant considérablement l'efficacité des services.

Le président: Merci. Monsieur Duhamel.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Je ne voudrais pas donner l'impression, et je suis certain que M. Epp ne le voulait pas non plus, qu'il y a beaucoup de gens qui sont grassement rémunérés à ne rien faire.

M. Epp: Je ne pense pas qu'il y en ait beaucoup.

M. Duhamel: Je suis un ancien sous-ministre de la province du Manitoba, et j'avais la responsabilité de milliers d'employés. Or, quiconque avait droit à une rémunération dans cette organisation avait une tâche importante à accomplir.

On a posé certaines hypothèses et j'aimerais bien qu'elles soient confirmées ou infirmées. Je ne le dis pas dans un sens politique, mais le gouvernement précédent avait indiqué qu'on recourait davantage à la sous-traitance—on l'a dit à la Chambre des communes—parce que cela coûtait moins cher. On réalisait des économies et on pouvait réduire d'autant l'effectif—on l'a dit à peu près dans ces termes—tout en respectant les normes des services habituelles. Si j'ai bien compris ce que vous nous avez dit aujourd'hui, ce n'est pas nécessairement vrai dans tous les cas. Cela peut l'être parfois, mais il n'est pas nécessairement juste de dire que c'est vrai de façon générale. Vrai ou faux?

M. Cassidy: C'est vrai.

M. Duhamel: À votre connaissance, n'y a-t-il pas d'étude comparative sur la sous-traitance et la réduction du nombre d'années-personnes où l'on établit qu'il y ait eu ou qu'il n'y ait pas eu d'importantes économies au cours d'une période donnée?

M. Cassidy: N'y a-t-il pas d'étude qui établit qu'il y ait eu d'importantes économies? Oui, je pense qu'il y a des études de certains cas qui montrent qu'on réalise des économies.

M. Duhamel: Des études longitudinales?

M. Cassidy: La difficulté, comme l'a dit un membre, c'est la question des coûts cachés et de l'établissement de la totalité des coûts. Il existe certainement des études comparant le coût de la sous-traitance à celui de l'embauchage. J'ai essayé plus tôt de donner un exemple où il était question de qualifications spécialisées. Dans ces cas, on peut l'expliquer.

[Text]

[Translation]

• 1630

Mr. Duhamel: I understand the point with respect to hidden costs and earning curves and things like that, but I mean just raw dollars and cents. Has anyone looked at contracts going over decades and said this is what it cost us, and if we had had the civil service with regular salaries and benefits this is what it would have cost us, and here's the difference?

Dr. Cassidy: You mean in general.

Mr. Duhamel: Yes.

Dr. Cassidy: No, I've never seen anything like that.

Mr. Duhamel: Okay.

Dr. Cassidy: That doesn't mean it doesn't exist, I want you to know that.

Mr. Duhamel: I understand that, but you would probably know something about it or would have—

Dr. Cassidy: I would hope so, yes.

Mr. Duhamel: But that's very, very important, because there is an assumption being made by certain political parties that this is in fact less costly and you can keep the same standards. I'm not on one side or the other. I just want to know what the truth is and it seems as if on this question it's going to be very, very difficult to find out what it is.

The other question I wanted to ask is as follows. It would seem to me—and I underline “seem to me”—that when you talk about contracting out, those who need to do so will very often go to their networks. I mean, if I had to find someone to do a particular job, I would say who is it that I know who can do this job for me. Is there not an inherent bias built into the system by virtue of that, in terms of who is going to be hired to do a particular job? If that is so, how does one remove that, without removing all of the managers and replacing them every six months or what have you?

Dr. Cassidy: There's unquestionably a bias. I guess I would make the case there's probably no more of a bias in contracting out because of personal relationships than there is a bias in any other kind of business you do because of personal relationships. If I'm going to buy a mixer, I'll probably go to the store of somebody I know to buy the mixer. I don't think I'm subverting the free market; I'm just going on the basis that if it were you and I, for example, that I trust you and I think it's a good product and I know you'll stand behind it and so on.

I don't think, quite honestly, you want to get rid of the personal knowledge and relationships. I think you want to make it so that doesn't become the only criteria for which contracts are let, that there is probity and prudence and fairness in the process of doing the contracting out. But if you know people and you know they do a good job, I think it's kind of perverse to say you should never use that knowledge in order to get the job done. Use the knowledge and, on the other hand, also be fair to others who may want a crack at the job as well.

M. Duhamel: Je comprends l'idée des coûts cachés et des courbes de rémunération et des choses de ce genre. Mais je pense simplement aux dollars et aux cents. Est-ce que quelqu'un a examiné les contrats accordés au fil de quelques dizaines d'années et dit voilà ce que cela nous coûte, et si nous avions eu des fonctionnaires avec rémunérations et avantages sociaux, voici ce que cela nous aurait coûté, et voici la différence?

M. Cassidy: Vous voulez dire en général.

M. Duhamel: Oui.

M. Cassidy: Non, je n'ai jamais vu d'études comparatives de ce genre.

M. Duhamel: Très bien.

M. Cassidy: Ça ne veut pas dire qu'elles n'existent pas, sachez le bien.

M. Duhamel: Je vois, mais vous seriez sans doute au courant ou vous auriez. . .

M. Cassidy: Je le présume, oui.

M. Duhamel: La question est néanmoins très, très importante, parce que certains partis politiques prétendent que c'est en réalité moins coûteux et qu'on peut maintenir les mêmes normes de qualité. Je ne prends pas parti. Je veux simplement savoir la vérité et il semble bien qu'il sera dans ce cas-ci très difficile de la découvrir.

Voici les autres questions que je veux poser. Il me semble—et je dis bien «il me semble»—que quand il est question de sous-traitance, ceux qui ont besoin d'y recourir vont très souvent faire appel à leurs réseaux. Je veux dire que si je dois trouver quelqu'un pour faire un travail donné, je vais me demander si je connais quelqu'un qui peut s'en occuper. N'y a-t-il pas de ce fait un défaut inhérent au système, quand on cherche à embaucher quelqu'un pour faire un travail? Si c'est le cas, comment le corriger, sans congédier tous les gestionnaires et les remplacer à tous les six mois ou je ne sais pas à quelle fréquence?

M. Cassidy: Il y a certainement un problème. Je dirais cependant qu'il n'est sans doute pas plus grave de recourir à la sous-traitance parce qu'on a des relations personnelles que de faire tout autre genre d'affaires parce qu'on a aussi des relations personnelles. Si je veux acheter un mélangeur, je vais probablement aller chez quelqu'un que je connais pour l'acheter. Je ne pense pas aller à l'encontre des lois du libre-marché. Je suppose simplement que s'il s'agissait de vous et moi, il suffit que j'aie confiance en vous, que je pense que c'est un bon produit et que je sache que vous allez assurer un bon service.

Je ne pense pas, en toute franchise, qu'on doive renoncer complètement aux connaissances et aux relations personnelles. L'important est de faire en sorte que ces dernières ne deviennent pas le seul critère d'adjudication des contrats, que ceux-ci sont adjugés en toute probité et dans le respect des règles de prudence et d'équité. Mais si on connaît quelqu'un dont on sait qu'il fait du bon travail, je pense qu'il faut avoir l'esprit tordu pour renoncer à des choses que l'on sait en voulant faire faire le travail. Profitez des choses que vous savez et, d'autre part, soyez juste envers les autres qui peuvent aussi vouloir tenter leur chance.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Duhamel: Is that bias greater in contracting out than it might be in hiring procedures that one undertakes?

Dr. Cassidy: I'd have to say I don't know. I have no reason to believe it would be, but that's purely personal opinion. I don't know.

The Chairman: Mr. Cassidy, would you include commercialization of airports in your definition of contracting out?

Dr. Cassidy: Privatization, yes. Sure.

The Chairman: What we call or what Mr. Young calls commercialization.

Dr. Cassidy: Sure.

The Chairman: These are examples of 60-year leases and you would call that contracting out?

Dr. Cassidy: You're kind of putting the activity into the private sector, I guess, so to that extent it's out of the public sector and into the private sector. I would agree it's as very broad definition of what you mean by contracting out.

The Chairman: Monsieur Marchand, five minutes.

M. Marchand: Au début de votre rapport, vous avez parlé de la privatisation. Pearson, c'est un cas de privatisation. Dans le cas de Pearson, on ne peut certainement pas dire qu'il n'y a pas eu de patronage. Vous avez dit que vous n'aviez pas entendu parler de patronage, mais Pearson, c'est un gros cas de patronage, du moins d'après moi. Je suppose que cela l'est aussi pour vous, si vous l'avez étudié.

Je ne veux pas m'attarder là-dessus. Je veux faire quelques petits commentaires. Si je comprends bien votre réponse à la question que M. Duhamel vous a posée, il n'existe pas encore de données ou de statistiques pour déterminer si la sous-traitance est efficace ou fait économiser de l'argent au gouvernement. Pourquoi le gouvernement s'engage-t-il dans cette voie s'il n'y a pas de statistiques qui démontrent de façon claire et précise que c'est plus efficace ou que le gouvernement économise de l'argent? Dans votre rapport, vous indiquez que la tendance est à l'augmentation de la sous-traitance, à un point tel qu'on prévoit qu'il y aura 10 millions d'employés vers l'an 2000. C'est considérable.

• 1635

Au fond, la sous-traitance n'est-elle pas faite en fonction de critères autres que l'efficacité et l'économie? Pensez-vous que le but de la sous-traitance est de sortir les employés de la Fonction publique? Évidemment, on réussit à faire sortir bien des gens de la Fonction publique. Pensez-vous que c'est bon?

Par exemple, il me semble que c'est bon pour les jeunes. Les jeunes d'aujourd'hui ont beaucoup de difficulté à entrer à la Fonction publique. On sait très bien que chez M. Duhamel, qui a été sous-ministre au Manitoba, les fonctionnaires travaillaient très fort. Cependant, je peux vous dire que quand j'étais à Agriculture Canada, un bon nombre de gens étaient du *dead wood*. Ils étaient classés et ils ne travaillaient pas très fort. Cela coûte cher effectivement. Non seulement ils ont de gros salaires, mais ils empêchent les autres de fonctionner. Cela, c'est évident, mais croyez-vous qu'il est bon de déplacer la main-d'œuvre, de la sortir de la Fonction publique, et d'intégrer des jeunes à partir des agences privées? Croyez-vous que cela est efficace pour le gouvernement?

M. Duhamel: Ce risque est-il plus grand quand il est question de sous-traitance que dans les procédures normales d'embauche?

M. Cassidy: Je dois dire que je ne le sais pas. Je n'ai aucune raison de penser que ce serait le cas, mais ce n'est qu'une impression personnelle. Je ne le sais pas.

Le président: Monsieur Cassidy, incluriez-vous la commercialisation des aéroports dans votre définition de la sous-traitance?

M. Cassidy: La privatisation, oui. Certainement.

Le président: Ce que nous appelons ou ce que M. Young appelle la commercialisation.

M. Cassidy: Certainement.

Le président: Il y a des exemples de baux de 60 ans et vous parleriez alors de sous-traitance?

M. Cassidy: On confie l'activité au secteur privé, il me semble, si bien que dans ce sens elle ne relève plus du secteur public et tombe dans le domaine privé. Je reconnais que c'est une définition très large de ce qu'on entend par sous-traitance.

Le président: Mr. Marchand, cinq minutes.

Mr. Marchand: At the beginning of your report, you spoke about privatization. Pearson is a case of privatization. In that case, one certainly cannot argue that there was no patronage. You said that you did not come across any case of patronage, but Pearson is a major case of patronage, at least in my opinion. I suppose it is also yours, if you reviewed the issue.

I do not intend to dwell on that. I just want to make a few comments. If I understood correctly your answer to Mr. Duhamel's question, there are still no data or statistics showing whether contracting out increases efficiency or is less costly. Why does the government go that route if it does not have statistics clearly and specifically showing that it is more efficient or that it saves money by doing so? In your report, you say that there is an increasing trend towards contracting out, so much so that according to forecasts there will be 10 million employees around the year 2000. That's enormous.

Is not the real purpose of contracting out to be found in criteria other than efficiency and economy? Do you think that the purpose of contracting out is to get employees to leave the public service? Obviously, many people have indeed left the public service. Do you think that is a good thing?

I believe it's a good thing for young people. Young people today have a lot of difficulty getting into the public service. Of course, we all know that those public servants working for Mr. Duhamel, when he was deputy-minister in Manitoba, worked very hard. But I can tell you that, when I was at Agriculture Canada, there was a lot of deadwood. These people had it made and they did not work all that hard. There is indeed a tremendous cost to that. Not only do they collect big salaries, but they prevent others from working efficiently. That is an obvious shortcoming, but do you think it's a good thing to displace workers to get them to leave the public service so that young people can be hired from private agencies? Do you believe that this is an effective way of doing things in government?

[Text]

[Translation]

Dr. Cassidy: Do I see contracting out as a method of downsizing, as a good strategy for government efficiencies, not in and of itself? I'd like to go back to a comment you made at the beginning. I said I was not aware of any data generally on government contracting out that said you saved money. There are case studies around that in certain situations you can save money unquestionably by contracting out. There are specifics available where you can save money by contracting out, and Mr. Winberg will probably want to talk about them.

I don't see contracting out as a way of downsizing, in and of itself. If you end up paying the same amount to have something done outside the government as you would inside, then you may be able to do it less expensively inside. I don't think you would be downsizing because you would still be spending taxpayers' money. Some of it would go to the private sector instead of all of it going to the public sector. On the other hand, this whole area is fraught with many other objectives.

I could use the example in the United States of defence contracting out. It's probably the largest example of contracting out in the world today, although it's growing somewhat smaller. You could make the case that it's contracted out because of efficiencies in the private sector and so on, but you could probably make a much stronger case that it's done because you want a huge industry infrastructure out there, which arguably has enormous other benefits to society on the civil side as well as the defence side. So there are other objectives in defence contracting than to simply make sure you have the most recent and best aircraft, guns or whatever. You have a whole industrial infrastructure.

You can certainly make the case in Canada, in the area of CIDA and international aid, that there are unquestionable benefits to developing countries. In the tied-aid situation there are also unquestionable benefits to Canadian businesses in supplying material, products or services to those countries.

If your only objective is to downsize and the contracting out is the strategy, that's probably not the appropriate means to do it. You should ask whether you should be doing it at all, and if you shouldn't be doing it, then cut it. I think just putting it in the private sector isn't going to do anything for anybody. It may just make it more difficult to control in some situations.

The Chairman: It's interesting that you mention the U.S. defence industry, Mr. Cassidy. We've heard horror stories from time to time about that industry, of 20-cent screws costing \$40 and that kind of thing.

M. Cassidy: Est-ce que je considère la sous-traitance, en tant que tel, comme un moyen de réduire la taille de la fonction publique, comme une stratégie efficace pour réaliser des gains de rendement au gouvernement? Je veux revenir à quelque chose que vous avez dit au début. J'ai indiqué qu'à ma connaissance, il n'existait pas d'étude portant sur l'ensemble de la fonction publique et qui montrait que la sous-traitance permettait de réaliser des économies. Il existe toutefois des études de cas qui démontrent que, dans certaines situations, il est indéniable que la sous-traitance permet de réaliser des économies. Il existe des données précises où la sous-traitance permet de réaliser des économies, et M. Winberg voudra sans doute vous en parler.

Je ne considère pas la sous-traitance en tant que tel comme un moyen de réduire les effectifs. Et si au bout du compte il en coûte autant pour faire faire quelque chose à l'extérieur qu'il en coûterait pour le faire faire par les fonctionnaires, il serait peut-être plus avantageux de ne pas recourir à la sous-traitance. Je ne pense pas que la décroissance est réalisable de cette façon puisque c'est toujours l'argent des contribuables qu'on dépense. Une partie de cet argent irait au secteur privé au lieu que la totalité aille au secteur public. Par ailleurs, toute cette question met en cause bien d'autres objectifs.

Je pourrais invoquer le cas de la sous-traitance au ministère de la Défense des États-Unis. C'est sans doute, dans le monde entier, l'organisme qui dépense le plus pour la sous-traitance, bien que le budget qui y est consacré soit légèrement en baisse. On peut justifier ce recours à la sous-traitance par les gains de rendement et les autres avantages qu'offrent le secteur privé, mais il est bien plus probable que le but de la sous-traitance est de soutenir une vaste infrastructure industrielle, qui comporte aussi, bien sûr, d'énormes avantages pour la société tant du point de vue civil que du point de vue de la défense. Ainsi, le recours à la sous-traitance dans le domaine de la défense ne vise pas simplement à obtenir ce qu'il y a de plus récent et de meilleur, qu'il s'agisse d'aéronefs, de canons ou de je ne sais quoi encore. Il y a aussi toute cette infrastructure industrielle.

Dans le cas du Canada, on peut certainement démontrer que l'aide internationale accordée par l'ACDI apporte des avantages indéniables aux pays en développement. Quand cette aide est conditionnelle, il ne fait aucun doute que les entreprises canadiennes qui fournissent des biens ou des services en développement en retirent aussi des avantages.

Si le seul objectif est la décroissance et que la sous-traitance est la stratégie adoptée pour arriver à cette fin, ce n'est sans doute pas la meilleure façon d'y arriver. Il faudrait d'abord se demander s'il convient de recourir à la sous-traitance, et si l'on répond à cette question par la négative, il faudrait alors cesser toute sous-traitance. Personne n'y trouve son compte quand la sous-traitance est utilisée uniquement pour faire faire quelque chose par le secteur privé. Dans certains cas, la sous-traitance pourrait tout simplement avoir pour effet de rendre la gestion plus difficile.

Le président: Il est intéressant, monsieur Cassidy, que vous ayez invoqué l'exemple l'industrie de la défense américaine, compte tenu des histoires d'horreur que nous entendons de temps à autre au sujet de cette industrie, où une vis de 20c., par exemple, peut finir par coûter 40\$.

[Texte]

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Welcome, Dr. Cassidy. It's a pleasure to hear your comments from the perspective of an academic.

I come back to your theme on management of contracting. I'm sure everyone around this table has sat on a board or committee and overseen a \$10-million project without the knowledge to question many of the technicalities. How do you propose we train our civil servants in the field of management expertise to assess projects?

Dr. Cassidy: I guess you could use traditional training mechanisms.

In the area of contracting out, I would say the best training is to have them apprentice, have them attached to or mentored by people who are good at doing the contracting out and essentially observe and participate in the process, almost a practicum kind of situation. I don't think it's the kind of thing you lecture to people and you kind of say these are the principles. I think you have to get out there and do it.

[Traduction]

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Soyez le bienvenu, monsieur Cassidy. Je suis heureuse d'entendre le point de vue d'un universitaire.

Je reviens au thème de l'administration des marchés que vous avez abordé. Je suis sûr que tous ceux qui sont ici autour de la table ont déjà siégé à un conseil d'administration ou à un comité où ils étaient appelés à exercer un droit de regard sur un projet de 10 millions de dollars sans avoir les connaissances voulues pour poser des questions au sujet de bien des aspects techniques du projet. Comment pourrions-nous, selon vous, donner à nos fonctionnaires la formation en gestion dont ils ont besoin pour évaluer des projets?

M. Cassidy: Je suppose que vous pourriez avoir recours aux mécanismes de formation traditionnels.

Dans le domaine de la sous-traitance, il me semble que la meilleure façon de les former serait de leur faire faire un stage pratique auprès de personnes qui s'y connaissent en sous-traitance, de façon qu'ils puissent observer le processus et y participer tout en étant encadrés. À mon avis, ce genre de savoir-faire s'acquiert, non pas par des cours théoriques où on décrit les principes à suivre, mais par l'expérience pratique.

• 1640

Your question is interesting, because of course the whole notion originally that Supply and Services would do a lot of the contracting out for me was in part an admission that contracting out is a sophisticated process. In some cases it's a highly technical process. You need a centralized agency or function to do that. I'm not convinced the government or the individual departments are still of that mind-set, although a fair amount of the contracting out still goes through Supply and Services.

Mrs. Brushett: I'd like to go back to that point, because again I'm looking for someone to take the responsibility if things fail or go amok in the middle of the process, which often happens in these cases. For example, they want to compete with Public Works, but they've been almost disallowed because they can't find the parameters, the definitions and the criteria or standards per se and therefore are prohibited. I guess this would open it up. That would be one thing. Perhaps it would make our departments such as Public Works more competitive with the private sector if this happens more and more.

Dr. Cassidy: Do you mean where Public Works would do things internally that they could show. . . ?

Mrs. Brushett: Yes, set criteria that they will not reveal to the private sector. This has happened in some experiences—guidelines or standards of what it costs per square foot, etc., so that private sector cannot compete.

We're building a women's prison under Corrections Canada in my riding and this is intended to be all contracted out. Instead of having a psychologist on staff for these women, we will buy services from the local mental health agency. We will buy services in education, in all the faculties that will be required in this institution, and we've done like services in other areas.

Votre question est intéressante, car le fait qu'on ait décidé à l'origine que l'attribution des marchés serait confiée en grande partie à Approvisionnement et Services était pour moi le signe qu'on reconnaissait la complexité du processus de la sous-traitance. C'est parfois un processus très technique, qui doit, à mon avis, être confié à un organisme central. Je ne suis pas sûr qu'on soit toujours de cet avis au gouvernement ou aux divers ministères, même si Approvisionnement et Services continue à s'occuper d'une bonne partie des marchés de sous-traitance.

Mme Brushett: Je veux revenir à cette question, car je voudrais qu'il y ait quelqu'un qui assume la responsabilité en cas d'échec ou de fiasco en cours de route, comme cela se produit souvent. Je songe par exemple à ces gens qui veulent concurrencer Travaux publics et se trouvent ni plus ni moins exclus d'office parce qu'ils n'arrivent pas à savoir quels sont les paramètres, les définitions, les critères ou les normes qu'on utilise. Cette façon de faire aurait notamment l'avantage d'élargir l'accès. Peut-être que nos ministères comme Travaux publics deviendraient alors plus compétitifs avec le secteur privé.

M. Cassidy: Voulez-vous dire par là que Travaux publics fait des choses à l'intérieur qui. . . ?

Mme Brushett: Oui, comme d'établir des critères qui ne sont pas révélés au secteur privé. Cela s'est produit par le passé—on établissait des lignes directrices ou des normes, comme ce qu'il en coûterait par pied carré, etc., de sorte que le secteur privé ne pouvait pas faire concurrence.

Service correctionnel Canada construit une prison pour femmes dans ma circonscription, et tous les services y seront donnés en sous-traitance. Au lieu d'embaucher un psychologue pour ces femmes, nous achèterons des services de psychologue à l'organisme local qui s'occupe de santé mentale. Nous achèterons aussi les services d'éducation dont nous aurons besoin dans toutes les disciplines, et c'est ce que nous avons fait pour d'autres projets.

[Text]

In terms of keeping quality control in some projects, we've brought them through the community economic development sector, so the community at large has that quality control per se on the project.

Dr. Cassidy: That particular example is a super one. When you have the new female institutions being built across the country, one in your riding, they are clearly of a size where you prefer to sort of contract for specific services. If you have to hire CXs and WPs and public servants generally, and psychologists and all these people on staff, they're not going to be busy all the time.

I think the Truro facility is supposed to have 12 inmates or something. At that point, you really don't have that many that you need a permanent, full-time staff in all of these areas, but you can contract it. That's a great example of contracting out where it's efficient, because you provide a service to the community.

I would like to use the example as well, though, to illustrate that somebody has to be very careful in managing those contracts. You can't just kind of say come on in for an hour or two, interview inmates or talk to them and do some counselling. You want to make sure you know exactly what they're doing. I think too often we say yes, it's contracted out, taken care of. Well I think people have to. . .

Mrs. Brushett: It's not that simple. I agree.

Dr. Cassidy: But it's a great example of contracting out. There you have facilities that are relatively small, and you wouldn't want to hire people full-time for many of the support services you provide. So you contract with the community. It is a wonderful way to have a community quality control and have the whole thing involved with the community in that regard.

Mrs. Brushett: But I come back to the point that we still need a trained manager within the civil service structure to assess value for money.

Dr. Cassidy: I think you'd want to take whatever warden or managers there are in that institution and maybe you'd put them out with public, with Supply and Services or its current. . . whatever it is, and have them work in contracting out for six months, see just how sophisticated and careful you have to be in doing that. I think the training is important to give those people.

You may want to talk to Mr. Winberg tomorrow, because I know Treasury Board has at various times contemplated giving workshops on managing contracts, managing consultants. There has been more or less success with that.

Mrs. Brushett: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: I want to tell the members it'll be Mrs. Chamberlain and Mr. Lavigne and then we'll finish up with the two opposition parties. Mrs. Chamberlain, five minutes.

[Translation]

Pour assurer le contrôle de la qualité de ces projets, nous faisons intervenir le secteur du développement économique de la collectivité, de sorte que c'est là qu'est l'activité dans son ensemble qui exerce le contrôle comme tel sur la qualité du projet.

M. Cassidy: C'est un magnifique exemple. Les nouveaux établissements pénitenciers pour femmes qui sont en voie d'être construits dans les différentes régions du pays, notamment dans votre circonscription, sont manifestement destinés à abriter un nombre peu élevé de détenus, de sorte qu'on préfère recourir à la sous-traitance pour obtenir les services dont on a besoin. S'il faut embaucher des CX, des WP et d'autres fonctionnaires et s'il faut doter ces établissements de psychologues et d'un personnel complet, on ne pourra pas occuper ces gens-là tout le temps.

Je crois que l'établissement de Truro est censé accueillir une douzaine de détenues. Avec un nombre aussi peu élevé de détenues, il n'est pas nécessaire d'avoir un personnel permanent à plein temps pour assurer tous les services, mais on peut obtenir certains services en sous-traitance. La sous-traitance devient alors une formule vraiment efficace, puisqu'on offre un service à la collectivité.

Cependant, l'exemple de cet établissement peut également servir à démontrer qu'il faut être très prudent dans la gestion de ces marchés de services. On ne peut pas se contenter de passer simplement un marché de services avec une personne qui viendrait pendant une heure ou deux pour interviewer les détenus, leur parler et faire du counselling. Il faudrait qu'on sache exactement ce que fait cette personne. Trop souvent, nous nous contentons de dire qu'un marché de services a été attribué et que l'affaire est donc classée. À mon avis, il faut. . .

Mme Brushett: L'affaire n'est pas aussi simple que cela, j'en conviens.

M. Cassidy: Mais c'est un excellent exemple du recours à la sous-traitance. Les établissements étant de taille relativement petite, on ne veut pas embaucher du personnel à plein temps pour beaucoup des services de soutien dont on a besoin. Alors, on fait appel à la collectivité. C'est une excellente façon de faire participer la collectivité et de lui accorder un droit de regard sur la qualité des services.

Mme Brushett: Je reviens à cette idée que nous avons quand même besoin de fonctionnaires qui soient formés en gestion de la sous-traitance pour qu'ils puissent juger de la rentabilité des marchés confiés en sous-traitance.

M. Cassidy: Il me semble qu'on pourrait envoyer le directeur ou les gestionnaires de l'établissement à Approvisionnement et Services—je ne sais pas trop quel est son nouveau nom—pour qu'ils puissent travailler dans le domaine de la sous-traitance pendant six mois et voir à quel point le processus est complexe et exige la plus grande circonspection. Je crois qu'il est important de leur donner la formation dont ils ont besoin.

Vous voudrez peut-être en parler à M. Winberg demain, parce que je sais qu'à divers moments, le Conseil du Trésor a envisagé la possibilité de donner des ateliers sur l'administration des marchés de services de conseil et autres. L'initiative a connu un succès mitigé.

Mme Brushett: Merci, monsieur le président.

Le président: Je vais donner la parole à M^{me} Chamberlain et à M. Lavigne et je permettrai ensuite aux deux partis d'opposition de conclure. Madame Chamberlain, vous avez cinq minutes.

[Texte]

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Dr. Cassidy, first of all I want to make a comment on Mr. Asselin's comment about patronage. I quite agree with you on your statement, about your philosophy on that. Having served for many years on a board, there are many things besides cost that comes into an awarding of a contract.

I think sometimes that's a very easy target for people to take, that it's simply a cost-effective matter. It is not. There are many things—workmanship, reliability, and the list goes on. You can get a very low-cost bidder on something, but quite frankly they're worth nothing to you.

[Traduction]

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Monsieur Cassidy, je vais tout d'abord répliquer à l'observation de M. Asselin au sujet du favoritisme. Je suis tout à fait d'accord avec vous sur ce que vous avez dit au sujet des principes qui vous guident à ce sujet. Ayant siégé pendant de nombreuses années à un conseil d'administration, je sais que, dans l'attribution d'un marché, le coût n'est pas le seul critère, mais qu'il y a aussi bien d'autres facteurs dont il faut tenir compte.

Les gens ont souvent tendance à s'intéresser uniquement au coût, à dire qu'il faut choisir simplement en fonction du rapport avantage-coût. Il y a toutefois bien d'autres facteurs dont il faut tenir compte: qualité du travail, fiabilité et bien d'autres choses encore. Parfois, la soumission d'un fournisseur a beau être la plus basse, elle ne vaut strictement rien.

• 1645

Dr. Cassidy: Yes.

Mrs. Chamberlain: I think we have to be very clear when we make charges of patronage that we hope that the whole process of networking, of knowing who the bidder is and perhaps knowing that they provide good service, is a very important part. It's done all the time in business and should be continued, I think.

Dr. Cassidy: Yes.

Mrs. Chamberlain: That's a very real concept.

My question is a little bit along the lines of Mrs. Brushett's. We cannot monitor the areas. We could dissect some particular point or issue, but no way should we fool ourselves as a committee that suddenly we could monitor all the areas out there in the public sector. That would be absolutely ridiculous. But I do have to ask this question. When we're talking about the fact that we might train people better to do this, do we have a system in place so each and every manager, or whoever might be administering the evaluation of the contracting, has each individual issue or area constantly brought up for a review process to look at whether it is better to contract out, or it is better to hire? My sense would be that this would be an obvious question. But is it? Does that happen at all levels, or is that not something that happens accountability-wise?

Dr. Cassidy: I guess in my limited experience it doesn't happen at all levels. I think you're right: it is an obvious question to wonder why people don't address it all the time. They do in many cases. Again Supply and Services, being the best example, have quite explicit criteria for contracting. They grade the different proposals and submissions according to those criteria to try to determine who would be best to contract. Many of the criteria try to reflect the quality issues that you talked about as well. But I have not seen anything that forces a critical examination of whether particular functions should be done inside government or contracted out.

M. Cassidy: En effet.

Mme Chamberlain: Je crois qu'il faut bien faire comprendre, quand on lance des accusations de favoritisme, que le réseau de connaissances joue un rôle très important, du moins nous l'espérons, parce qu'il permet de connaître le soumissionnaire et de savoir qu'il est en mesure d'offrir un bon service. La pratique est courante dans le milieu des affaires et elle devrait être maintenue à mon avis.

M. Cassidy: Oui.

Mme Chamberlain: Il s'agit de quelque chose de bien réel.

Ma question fait suite en quelque sorte à ce que disait M^{me} Brushett. Nous ne pouvons pas explorer tous les coins et recoins. Nous pourrions disséquer une question ou un point en particulier, mais il ne faut pas nous imaginer que nous pourrions du jour au lendemain surveiller tout ce qui se passe dans l'ensemble de la fonction publique. Ce serait absolument ridicule. Mais je me dois de poser la question suivante. Nous parlons de la possibilité de mieux former les fonctionnaires, mais avons-nous un système en place qui permet aux gestionnaires ou aux responsables de l'évaluation de la sous-traitance, de se demander constamment, si pour tel projet ou tel secteur, il vaut mieux embaucher ou recourir à la sous-traitance. Il me semble que c'est une question qu'on devrait se poser d'office. Mais la pose-t-on cette question? La pose-t-on à tous les niveaux, ou est-ce parfois un élément qui est oublié dans la responsabilisation?

M. Cassidy: À en juger par mon expérience restreinte, je dirais qu'on ne pose pas la question à tous les niveaux. Je crois que vous avez raison: c'est une question qu'on devrait se poser d'office et il convient de se demander pourquoi on ne le fait pas systématiquement. On le fait dans bien des cas. Encore là, je reviens à l'exemple d'Approvisionnement et Services, qui a des critères bien explicites pour l'attribution des marchés. Les diverses propositions et soumissions sont classées en fonction de ces critères afin de déterminer à qui il convient d'attribuer le marché. Beaucoup de ces critères tiennent compte aussi de l'aspect qualitatif dont vous avez parlé. Mais il n'existe à ma connaissance aucun critère qui exige de procéder à un examen critique pour savoir si telle ou telle tâche devrait être confiée à des fonctionnaires ou à des sous-traitants.

[Text]

Mrs. Chamberlain: I ask just on that point then very specifically whether that would be something to consider down the line, that whatever we do, there is a constant evaluation process, whether that be a year down the line or six months, whatever it would be. Would that not seem like a good thing to put in place?

Dr. Cassidy: I think some guidelines that would get public servants to think about whether they should be doing this outside or inside. . . Some of the criteria that you've already mentioned, some of the specifics, would be a useful thing to draw to their attention so they make informed decisions on whether they should be doing this themselves or should be contracting for it. I think that is a good thing to do.

Mrs. Chamberlain: We often hear on the street that they wish government would operate like business.

Dr. Cassidy: Yes.

Mrs. Chamberlain: The reality is that business has to keep pulling out ideas and rechecking to see if they're working or they're not working. I think that's the thing I would really like to see impressed upon them. I think each issue is different. I don't think we could make one rule here today or tomorrow that we will always contract out, or we will not always contract out. I think the individual areas have to be accountable and to be constantly pulling that out. At one point contracting may be very viable, but further down the road, three years down the road, contracting out may be a horrendous way to go.

Dr. Cassidy: Yes.

Mrs. Chamberlain: For goodness sakes let's put the brakes on that and be pulling it out to check it.

Dr. Cassidy: I'd like to pick up on a specific regarding the point you just made, which is the whole question of innovation in business versus government. I think quite legitimately people often comment that business tends to be quite a bit more innovative than the government in areas such as contracting out. They really look at the ways you can keep the costs down and at the same time get the quality there, and be quite creative about it.

I guess I'd make the point that there's an incentive in business for people to take risks. In my limited experience with government there are a lot of disincentives to take risks. If you get caught out at something when you've taken a risk and tried to do the best job, retribution can be fast and very painful. I think that's the nature of government. It's responsible to the people. You have to be accountable. It has to be highly visible. It's like management in a fish bowl sometimes. I think it would be nice to try to encourage public servants to be more innovative and a little bit tolerant of mistakes, legitimate mistakes, in those situations. I think it's very difficult to do.

The Chairman: Thank you.

Mrs. Chamberlain: On that comment, Dr. Cassidy, I agree with that last statement absolutely 100%. I don't think we foster that and we don't help them. I agree.

[Translation]

Mme Chamberlain: À ce moment-là, ne devrions-nous pas envisager d'établir des critères bien précis en ce sens pour que tout ce que nous faisons soit constamment soumis à un processus d'évaluation, que ce soit dans un an, dans six mois ou à plus court ou à plus long terme? Ne croyez-vous pas qu'il serait bon d'adopter des critères de ce genre?

M. Cassidy: Il serait utile à mon avis d'établir des lignes directrices pour amener les fonctionnaires à réfléchir à la question de savoir si telle ou telle tâche devrait être faite à l'interne ou à l'externe. . . Il serait utile d'établir, comme vous l'avez dit, des critères bien précis, pour que les fonctionnaires soient tenus de prendre des décisions éclairées quand ils doivent choisir entre faire ou faire faire. Ce serait une excellente chose à mon avis.

Mme Chamberlain: On entend souvent les gens dire qu'ils voudraient que le gouvernement fonctionne davantage comme une entreprise.

M. Cassidy: En effet.

Mme Chamberlain: Le fait est que les entreprises doivent constamment faire le point pour voir si telle ou telle initiative donne les résultats escomptés. Voilà ce qu'il faudrait bien faire comprendre aux fonctionnaires à mon avis. Chaque cas est différent. Je ne pense pas que nous pourrions décider une fois pour toute que nous aurons toujours recours à la sous-traitance dans tel cas ou que nous ferons toujours appel à nos propres ressources. Il appartient aux divers services d'assumer leurs responsabilités et d'exercer une vigilance de tous les instants. Il se peut qu'à un moment donné la sous-traitance soit une option très viable, mais que plus tard, dans trois ans, par exemple, elle se révèle être la pire des solutions possibles.

M. Cassidy: En effet.

Mme Chamberlain: Qu'on fasse le point, bon sens, et qu'on vérifie si tout va bien!

M. Cassidy: Je voudrais revenir à un élément en particulier dans ce que vous avez dit, à savoir toute cette question de l'esprit d'entreprise qu'on oppose à l'esprit démocratique. Je crois que les gens ont parfaitement raison de dire que le secteur privé a tendance à être un peu plus innovateur que le secteur public dans des domaines comme celui de la sous-traitance. Les entreprises cherchent par tous les moyens possibles à réduire les coûts tout en maintenant le niveau de qualité, et elles doivent pour cela faire preuve de créativité.

Or, dans le secteur privé, il existe une incitation à prendre des risques. Dans le secteur public, à en juger par mon expérience restreinte, il y a beaucoup d'éléments qui dissuadent les fonctionnaires de prendre des risques. Le fonctionnaire qui prend un risque et qui échoue, malgré tous ses efforts, s'expose à un châtiment rapide et très douloureux. Cela tient à la nature même du gouvernement, qui est responsable devant la population. Il faut rendre des comptes. Il faut tout faire au vu et au su de tous. On a parfois l'impression d'être dans un aquarium. Ce serait bien, en effet, d'essayer d'encourager les fonctionnaires à être plus innovateurs, à être un peu plus indulgents à l'égard des erreurs, des erreurs légitimes, qui sont commises dans ces cas-là, mais c'est très difficile à faire.

Le président: Je vous remercie.

Mme Chamberlain: À ce propos, monsieur Cassidy, je suis entièrement d'accord avec vous. Je crois que nous ne l'encourageons pas et que nous ne les aidons pas. Je suis d'accord avec vous.

[Texte]

The Chairman: Mr. Lavigne.

[Traduction]

Le président: Monsieur Lavigne.

• 1650

M. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Bienvenue à notre Comité, monsieur Cassidy.

Mr. Lavigne (Verdun—Saint-Paul): Welcome to our committee, Mr. Cassidy.

J'ai juste une question à vous poser. Pensez-vous que la privatisation des bureaux de poste a été une bonne chose?

I have just one question for you. Do you think it was a good idea to privatize post office outlets?

Dr. Cassidy: I don't know. My sense is that they're doing better financially than they used to.

M. Cassidy: Je ne le sais pas. J'ai l'impression que leur bilan financier se porte mieux maintenant.

Again, the difficulty there is looking at the situation that was privatized. The post office would make the case that the couriers came in and creamed off the very profitable business side in terms of business packages. They're left with the 43¢ letter from Moose Jaw to Moncton and you can't make any money on that. They're left with a whole set of things that are tough to make a profit off. Further, they'd make the comment that now that we're into electronic communication—the information highway—how are they possibly going to compete on that, which is a different product line?

Encore une fois, il faut comprendre ce que l'on a privatisé. Postes Canada vous dirait que les services privés de messagers leur ont retiré le secteur très lucratif des colis commerciaux. Ils n'ont plus que 43 lettres à acheminer de Moose Jaw à Moncton, ce qui n'est pas du tout rentable. Ils ont maintenant du mal à rentabiliser bien des services qu'ils offrent. De plus, ils vous diront qu'à l'heure des communications électroniques—de l'info-route—il leur sera impossible de rester compétitifs dans ce nouveau créneau.

So probably it was a good decision. I don't think I'm really in a position to judge that. We still have mails that run and letters that get there, for a price that is relatively very inexpensive.

C'était donc sans doute une bonne décision. Mais je ne crois pas que je sois en mesure de juger. Le courrier est acheminé, nous recevons des lettres, et le prix est relativement bas.

M. Lavigne: Je vais vous donner un exemple. À Montréal, dans mon comté, on a transféré les bureaux de poste chez Jean-Coutu. À un moment donné, je suis allé chercher une lettre enregistrée chez Jean-Coutu avec une carte. La demoiselle m'a dit: Attendez, je vais finir la prescription et les photos de passeport. À un moment donné, je me suis fatigué et je lui ai dit: Donnez-moi ma lettre, je veux m'en aller.

Mr. Lavigne: Let me give you an example. In Montreal, in my riding, post office services are now located in Jean-Coutu drug stores. One day I went to pick up a registered letter at Jean-Coutu. The young lady said to me: One moment, I have to finish filling a prescription and looking after passport photos. After a while, I got tired of waiting and said: Give me my letter, I want to leave.

Je pense qu'un bureau de poste est un service gouvernemental qui est bien professionnel. Quand j'ai posé la question au président de la Société canadienne des Postes, il m'a répondu: Écoutez, ils ont des cours de quatre mois pour leur apprendre à desservir la population. Je regrette, mais les petites filles chez Jean-Coutu changent presque tous les mois. Elles ne peuvent pas suivre des cours de quatre mois.

In my view the post office is a government service, and a very professional one. When I asked the chairman of Canada Post about this, here is what he said: Listen, they are given four-month training sessions on serving the public. Well, I'm sorry, but the young women working at Jean-Coutu change every month. There is no way that they can be taking four-month courses.

Je pense qu'un service comme le bureau de poste est très important pour la population. C'est un service qui est très professionnel et qui ne peut pas être privatisé. C'est mon avis, et je l'exprime.

The post office is a very important service for the public. It is a very professional service and cannot be privatized. That is my point of view.

Pour ce qui est des contrats individuels, je vous donne un exemple. Dans mon comté, Travaux Publics Canada avait un entrepôt à l'île des Soeurs et voulait transférer cet entrepôt à un autre endroit. Le bail était échu et le prix était de 6,72\$ le pied carré. Ils ont négocié par mon intermédiaire un nouveau loyer à 3,50\$. Je pense que chacun des députés devrait être responsable dans sa région. Ils ont transféré la section des bureaux dans un édifice du gouvernement et les entrepôts sont demeurés à l'île des Soeurs. À lui seul, le déménagement de l'entrepôt aurait coûté un million de dollars. Donc, je suis intervenu dans le dossier et j'ai dit: On ne dépensera pas un million de dollars pour rien; l'entrepôt demeure au même endroit, on paye 3,50\$ de loyer au lieu de 6,72\$ et on économise un million de dollars en évitant le déménagement. C'est une économie pour le gouvernement.

Now with respect to individual contracts, let me give you an example. Public Works Canada wanted to transfer a warehouse from Nuns Island in my riding to somewhere else. The lease was up and it would have cost \$6.72 per square foot. Through me they were able to negotiate a new lease at \$3.50. I think all MPs should be responsible for their region. They transferred the offices to a government building and the warehouses remained in Nuns Island. It would have cost a million dollars just to move the warehouse itself. So I intervened and said that this would be money down the drain. Now, with the warehouse staying put, it's costing \$3.50 in rent rather than \$6.72 and we are saving the one million dollars it would have cost to move it. That is a substantial saving for the government.

[Text]

On dit quelquefois qu'il ne faut pas qu'il y ait d'ingérence politique dans certains contrats. Je pense que chacun des politiciens devrait quand même avoir un certain droit de regard sur des choses qui se produisent dans leur comté. Ils devraient parfois pouvoir s'ingérer dans certains dossiers pour voir s'il est vraiment dans l'intérêt du gouvernement du Canada de transférer un entrepôt, par exemple.

Dans ce dossier-là, on va économiser 3,50\$ le pied carré ainsi qu'un million de dollars en évitant de déménager. On a économisé énormément d'argent à cet endroit-là. Pourquoi les politiciens, dans leur comté, ne pourraient-ils pas avoir un droit de regard sur des choses comme celle-là? Il y avait déjà un appel d'offres en vue de transférer l'entrepôt. Cela aurait coûté de trois à quatre millions de dollars. Maintenant, l'entrepôt demeure là pendant cinq autres années et on économise cinq millions de dollars. Ce sont cinq millions de dollars que le gouvernement n'aura pas à dépenser.

Bien souvent, les fonctionnaires disent aux politiciens: Pas d'ingérence politique. Je pense que ce n'est pas de l'ingérence que de vouloir économiser les sous des contribuables.

Dr. Cassidy: I didn't realize that you were limited in providing suggestions to public servants about ways they might save. As an academic, any time I've seen something like that and told public servants that this might be a way of doing it, they have been very open to the suggestion. I suppose because of your position they would feel it was political interference, but I certainly agree with you. . .

The latter situation you mentioned of the warehouse—

• 1655

Mr. Lavigne: Yes, but how many in Canada happen like that? I don't see them. I saw it because it was in the paper, but I wouldn't see it if it weren't in the paper.

Dr. Cassidy: But it's a wonderful example, in part, of the issue that affects contracting out a great deal, which is incentives. We ask government departments to be efficient, but then, for example, if they make cost savings it goes to the Consolidated Revenue Fund; it doesn't come to them.

I think you have to be realistic. If you want them to be efficient in doing things then you have to put incentives in place that make it in their interest to do that.

Using the Corrections example we had earlier, there was a set of barns—and I happen to be from Kingston—that burned down at Frontenac Institution several years ago. That institution is on prime real estate in the middle of Kingston Township. My immediate reaction was sell the land so the government accrues a huge amount of revenue and move it somewhere up north of Kingston. It's a farm; you don't need to have it in the middle of Kingston. There's no incentive for Corrections to do that. They realize nothing by the sale of that. In fact, they realized a whole lot of hostility on the part of staff and others because it's now no longer centrally located in terms of an institution.

[Translation]

People say there should be no political interference in some contracts. Yet I feel that politicians should nevertheless be made aware of what is going on in their riding. Sometimes they should be able to intervene if it is in the interests of the Government of Canada, and in the case of transferring a warehouse, for example.

In this case we'll be saving \$3.50 per square foot as well as the one million dollars it would have cost to move. A huge amount of money has been saved. Why shouldn't politicians have a say about this sort of thing in their ridings? A tendering process had begun for transferring the warehouse in question and it would have cost three to four million dollars. Now, the warehouse will stay there for five more years and we will save five million dollars. This is five million dollars that the government will not have to pay out.

Public servants often tell politicians not to interfere. But I don't think saving taxpayers money is interference.

M. Cassidy: Je ne savais pas que l'on vous empêchait de proposer aux fonctionnaires comment faire des économies. En tant qu'universitaire, chaque fois que j'ai proposé à des fonctionnaires une meilleure façon de faire, ils se sont montrés très ouverts. Peut-être pourraient-ils se méfier d'ingérence politique de votre part parce que vous êtes député. Néanmoins, je suis tout à fait d'accord avec vous. . .

Vous avez parlé d'un entrepôt. . .

M. Lavigne: Oui, mais combien de fois cela se produit-il au Canada? Je n'en ai pas connaissance normalement. Là, je suis au courant, parce que je l'ai vu dans le journal, mais je ne l'aurais pas été autrement.

M. Cassidy: Mais c'est un cas qui montre bien la question qui a une incidence considérable sur la sous-traitance, celle des incitatifs. Nous demandons aux ministères gouvernementaux d'être efficaces, mais ils ne peuvent pas profiter, par exemple, des économies qu'ils réalisent, puisque ces économies sont versées au Trésor.

Il faut être réaliste. Si nous voulons que les ministères soient efficaces, il faut mettre en place les incitatifs qui feront en sorte qu'il sera en sorte de l'être.

Si nous revenons à l'exemple du Service correctionnel dont nous avons parlé toute à l'heure, il y a un groupe de granges—et il se trouve que je suis moi-même de Kingston—qui a brûlé à l'établissement Frontenac il y a de cela plusieurs années. L'établissement occupe un terrain de choix en plein milieu du canton de Kingston. Aussitôt, je me suis dit que c'était l'occasion de vendre le terrain, qui rapporterait énormément d'argent au gouvernement, et de déménager l'établissement quelque part au nord de Kingston. C'est une ferme; alors il n'est pas nécessaire qu'elle soit située en plein milieu de Kingston. Mais il n'y avait rien qui pouvait inciter le Service correctionnel à prendre une telle décision. Le Service correctionnel n'avait rien à gagner de la vente du terrain. En fait, il sentait énormément d'hostilité de la part de ses employés et d'autres personnes parce que l'établissement ne serait plus aussi accessible.

[Texte]

So I think one has to be realistic in asking people to do things. There should be incentives in place so they will do it. I don't think you can go in—and I'm not suggesting that's the case in your example, of course—but you have to ask what incentives they have to do that.

Probably that was part of the problem there. They had an incentive to move the warehouse, they could pay for the move and they saved the money on the square footage, but—as you would point out—in the end they paid more for the whole situation.

The Chairman: Thank you.

I want to thank the opposition members for deferring to the last Liberal questioners. I know sometimes when you're on the government side, being the last couple of questioners, it seems like the waiting is an eternity.

Mr. Epp and then the Bloc. This will be the last ten minutes.

Mr. Epp: I feel so sorry for them. They never get to talk.

The Chairman: Well, it gives you an opportunity to reflect your magnanimity.

Mr. Epp: Yes. I have a further question, if I may, then, Mr. Chairman.

I would like to know whether you in your research have done any studies as to the real cause of the cost of privatization of certain functions being less. What proportion of it is due to a lower cost in wages, benefits and that type of thing? Have you done any study on that?

Dr. Cassidy: No, but there are studies that look at the savings that can accrue because you pay less, in terms of both real wages and the fringe benefits.

Mr. Epp: Yes. You see, I was given the impression that one of the reasons the federal government privatized the post office stations was exactly that they had so much very high-priced help that they couldn't sustain their operation competitively, whereas if they privatized it, it was sort of an automatic way of changing the price of the person behind the counter from \$18 an hour down to \$5 to \$8 an hour.

Dr. Cassidy: And it's a wonderful example of getting cost efficiencies but upsetting people who feel they're getting second-rate service, because now you have to divide it between a post office and a pharmacy.

You're absolutely right—you can get cost savings, but the question is whether that's in the public interest.

Mr. Epp: I suppose more for the benefit of the other MPs here than for you—and I was interested in Mr. Lavigne's situation—I've been doing a little private study in my constituency, where we have a number of these pharmacy-post offices in the back ends of Shoppers Drug Marts. What I do is I go in there and say "I just hate this place. I wish we could get back to the place where we dealt with the post office when we wanted to do post office things". I say that out loud to see what

[Traduction]

Je trouve donc qu'il faut être réaliste quand on demande aux gens de faire certaines choses. Il faut prévoir des incitatifs. Je ne pense pas qu'on puisse imposer—et je ne dis pas que c'est ce qu'il s'est produit dans le cas que vous avez évoqué—mais il faut se demander quels sont les incitatifs qui entrent en ligne de compte.

C'est sans doute là ce qui explique en partie l'origine du problème. Il y avait un incitatif à déménager l'entrepôt, puisqu'ils avaient les moyens de payer le déménagement et qu'ils réalisaient ensuite des économies parce que le nouvel espace était moins grand que le précédent, mais—comme vous l'avez dit—tout compte fait, ils ont fini par payer plus cher.

Le président: Je vous remercie.

Je tiens à remercier les membres de l'opposition d'avoir bien voulu permettre à nos derniers députés libéraux de poser leurs questions. Je sais que, quand on est député ministériel et qu'on est dernier sur la liste, on a parfois l'impression qu'on aura jamais son tour.

Monsieur Epp, suivi du Bloc. Il ne nous reste plus que 10 minutes.

M. Epp: Ils font vraiment pitiés. Ils n'ont jamais l'occasion de prendre la parole.

Le président: C'est pour vous l'occasion de vous montrer magnanime.

M. Epp: En effet. J'ai une dernière question, donc, monsieur le président.

J'aimerais savoir si, dans vos recherches, vous avez essayé de déterminer pourquoi il en coûte moins pour faire faire certaines tâches quand elles sont privatisées. Dans quelle mesure les économies ainsi réalisées sont-elles attribuables au fait que les salaires, les avantages et les autres éléments semblables coûtent moins cher? Avez-vous fait une étude à ce sujet?

M. Cassidy: Non, mais il existe des études sur les économies qui peuvent être réalisées du fait que le coût des salaires comme tel et des avantages sociaux est moins élevé.

M. Epp: Oui. J'avais l'impression que si le gouvernement fédéral a décidé de privatiser les bureaux de poste, c'est précisément parce que le nombre d'employés très bien rémunérés était tellement élevé que le service des postes ne pouvaient pas être concurrentiel, tandis que la privatisation réduirait automatiquement la rémunération de la personne qui se trouve derrière le comptoir, qui serait payée, non pas 18\$ l'heure, mais entre 5\$ et 8\$ l'heure.

M. Cassidy: Cela montre bien qu'on peut obtenir des gains de rendement mais suscite la grogne chez ceux qui ont l'impression de recevoir un service de deuxième classe, car maintenant les clients sont répartis entre les bureaux de poste et les pharmacies.

Vous avez parfaitement raison—il est possible de réaliser des économies, mais la question est de savoir si c'est dans l'intérêt public.

M. Epp: J'ajoute, non pas tellement à votre intention qu'à celle des autres députés qui sont ici—et j'ai été intéressé par la situation que M. Lavigne nous a décrite—que je mène moi-même ma petite enquête dans ma circonscription, où nous avons un certain nombre de ces comptoirs postaux qu'on trouve au fond des pharmacies Pharmaprix. Je rentre là et je dis: «Je déteste venir ici. Je voudrais donc qu'on revienne à l'époque où, quand on voulait obtenir des services postaux, on se rendait au

[Text]

the other people's reactions are. Almost always they get into an argument with me. They say "We like this better. We can come here at 9 o'clock at night".

You see, one thing that happens out in the west is our stores are all open until 9 o'clock every night. People can go in there during the extended hours. They're perfectly happy with the service. I can't believe it, because that's by far the majority of it, and yet it's apparently less expensive and the post office is showing a profit. I'm very curious about that.

The other end, of course, is the whole area of public service pensions versus private sector pensions. I think that is a huge factor. I'd like your opinion on that as well in terms of what is the cost balance of that and is there any way of correcting it without upsetting our civil service as it exists?

Dr. Cassidy: I have to say—and I apologize—that I really don't know anything about the pension issue. I'm sorry.

Mr. Epp: Okay. Thank you.

The Chairman: Thank you.

Mr. Bellemare: He's not a member of the Reform Party.

The Chairman: The Bloc.

M. Marchand: J'ai trois petites questions. J'aimerais d'abord que vous répondiez à ma question antérieure concernant les jeunes. Est-ce que la sous-traitance peut donner des emplois aux jeunes? Ce serait peut-être un bon élément en faveur de la sous-traitance.

• 1700

D'un autre côté, la différence de culture entre le secteur public et le secteur privé, dont vous avez parlé aujourd'hui et dont vous parlez dans votre document, ne devrait-elle pas vous inciter très fortement à décourager la sous-traitance?

Troisièmement, le gouvernement fédéral fait déjà beaucoup de sous-traitance. Le ministère des Travaux publics achète actuellement des services et des biens en quantité. On parle d'élargir la voie de la sous-traitance. Comme députés, nous avons de la difficulté à obtenir de l'information là-dessus. On ne peut pas s'attendre à de la transparence de la part du ministre actuel. Il est quasiment impossible d'avoir des réponses à des questions ou de l'information concernant les contrats sans avoir recours à la Loi sur l'accès à l'information.

D'après vous, comment peut-on améliorer la transparence du gouvernement dans le domaine des contrats et de la sous-traitance?

Dr. Cassidy: The first question was in terms of young people. Certainly that is an opportunity to get people doing jobs they perhaps wouldn't otherwise have, an opportunity to give them some experience. You may be able to give young people some experience on a contract for which you wouldn't want to hire them permanently. So you're right. I particularly think of programs such as Waterloo's co-op program, where you have people really working in businesses. They gain that experience that I think serves them so well. So I think it's a great way to do it if you can manage the process.

[Translation]

bureau de poste». Je le dis tout haut pour voir quelle est la réaction des gens. Presque invariablement, ils me prennent à partie et disent: «C'est mieux maintenant, nous pouvons venir ici à 9 heures le soir.»

Dans l'Ouest, voyez-vous, nos magasins sont tous ouverts jusqu'à 9 heures tous les soirs. Les gens peuvent donc profiter des heures prolongées. Ils sont parfaitement heureux du service. Je n'arrive pas à le croire, parce que c'est de loin l'opinion de la majorité des gens et que, à ce qu'on me dit, cette formule est moins coûteuse et le service des postes réalise un bénéfice. C'est très curieux.

L'autre élément, bien sûr, c'est toute cette question des régimes de retraite du secteur public par opposition à ceux du secteur privé. Je considère que c'est un facteur très important. Je voudrais également avoir votre opinion à ce sujet, à savoir quelle est l'incidence de ce facteur sur le coût et s'il y a moyen de rétablir l'équilibre sans semer la grogne parmi les fonctionnaires en poste?

M. Cassidy: Hélas, je ne connais rien au régime de retraite. Je suis désolé.

M. Epp: Bon, d'accord. Je vous remercie.

Le président: Merci.

M. Bellemare: Il n'est pas membre du Parti réformiste.

Le président: Le Bloc.

Mr. Marchand: I have three quick questions. First of all, I would like to get an answer to my earlier question concerning young people. Could contracting out provide jobs for young people? This might be a good selling point.

On the other hand, should there not be a strong tendency on your part to discourage contracting out given the difference in culture between the public and private sectors, which you mentioned here today and which you also mention in your brief?

Thirdly, the federal government already contracts out quite a lot of its work. Public Works buys huge quantities of goods and services every year. It has been suggested that contracting out be extended. As MPs, we cannot expect transparency on the part of the current minister. It is almost impossible to get answers to questions or information concerning contracts without going through the Access to Information Act.

How do you think we can improve transparency in government in the area of contracts and contracting out?

M. Cassidy: La première question portait sur les jeunes. Oui, c'est certainement une occasion de permettre aux jeunes d'occuper des emplois qu'ils n'auraient pas pu occuper autrement, une occasion de leur permettre d'acquérir de l'expérience. Le jeune qui est embauché comme contractuel peut ainsi acquérir de l'expérience, alors qu'il n'aurait peut-être pas pu être embauché comme employé permanent. Alors, vous avez raison. Je songe tout particulièrement ici à des programmes comme le programme d'alternance travail-études de Waterloo qui permet aux étudiants d'effectuer des stages dans des entreprises. Je pense que l'expérience qu'ils acquièrent ainsi leur est très profitable. C'est donc une excellente façon de faire à condition de pouvoir gérer le processus.

[Texte]

I think what you have to be realistic about is what these people can really produce for you. When they're inexperienced and haven't really had a lot of time to apply their skills, they might not be able to do a lot. But I agree with you. It's a good way to get young people involved in the workforce, get them the right kind of values—work values in that situation.

I am convinced about the cultural difference between the public and private sectors. There's a wonderful book by Jane Jacobs called *Systems of Survival*, in which she talks about where the public sector comes from and where the private sector comes from. She talks about them as I think guardians in one case and tradesmen in the other.

I think that's the reason you have to be careful in contracting out. I'm not suggesting you shouldn't do it because of the cultural differences. I just think you should recognize this, and that the private sector is going to pay attention to costs. They'll cut costs where they can. That may not always be in the public interest, as the member was illustrating with the post office and his concern about it.

In terms of transparency and getting information, I'm going to sound really trite, and I apologize for that. But I think you have to make it in the interest of the public servant to give you the information. People who think they're going to end up being whipped back and forth if they give you the information are going to be reticent to give it to you. I don't know that this is generally true, but certainly in some circumstances they may feel that they just get criticized when they give the information. If there's a cooperative spirit working, I think that will assist enormously.

On the other hand, I'm surprised you can't get information. I would have thought Parliament, of all places, would have access to the kind of information that exists in the public service. I'm surprised you have difficulty getting that. That's too bad.

The Chairman: You have one more minute if you need it.

M. Marchand: Est-ce qu'une plus grande transparence pourrait améliorer la sous-traitance?

Dr. Cassidy: I think it goes back to the comment Mr. Epp made earlier, that the more you expose this to the light of day, the more incentives there are for people to behave and be fair in the process. So I've always been an advocate of sharing as much information as you possibly can. I think having to keep it hidden does all kinds of strange things to the incentives.

Mr. Bellemare: May I have about a minute?

The Chairman: Do you think you can do it in one minute, Mr. Bellemare? Go ahead.

Mr. Bellemare: Thank you, Mr. Chairman.

I have two very specific questions. Before asking them, I have a short comment with regard to the post office. If it does look good, it's because it's been on a selling binge of properties so that its bottom line figure looks good.

[Traduction]

À mon avis, il faut être réaliste quant à ce qu'on attend de ces jeunes. S'ils sont inexpérimentés et qu'ils n'ont pas vraiment eu beaucoup de temps pour parfaire leurs compétences, il y a peut-être beaucoup de choses qu'ils ne pourront pas faire. Mais je suis d'accord avec vous. C'est une bonne façon d'intégrer les jeunes au marché du travail, de leur inculquer les valeurs qui leur permettront de fonctionner dans le monde du travail.

Vous n'avez pas à me convaincre de la différence du culture qui existe entre le secteur public et le secteur privé. Jane Jacobs a écrit un excellent ouvrage intitulé *Systems of Survival*, où elle traite des origines du secteur public et du secteur privé. Il y a, d'un côté, les gardiens et, de l'autre, les artisans.

C'est pour cette raison qu'il faut aborder la sous-traitance avec circonspection. Je ne dis pas qu'il faut rejeter la sous-traitance en raison de ces différences culturelles. Il faut tout simplement en tenir compte et être conscient de l'attention que le secteur privé accordera au coût. Dans le secteur privé, on réduit les dépenses dans toute la mesure du possible. Cela n'est peut-être pas toujours dans l'intérêt public, comme l'a indiqué le député quand il a parlé du bureau de poste et des préoccupations qu'il avait à ce sujet.

Pour ce qui est de la transparence et de l'accès à l'information, vous direz que je ne fais qu'énoncer un lieu commun, et je m'en excuse. Il faut que vous fassiez en sorte qu'il soit dans l'intérêt du fonctionnaire de vous donner l'information que vous voulez. Il ne sera guère enclin à vous donner cette information s'il s' imagine qu'on lui tombera dessus pour cela. Je ne sais pas si c'est partout pareil, mais il est sûr que, dans certains cas, les fonctionnaires ont l'impression qu'ils ne font que s'exposer aux critiques s'ils vous donnent de l'information. Si vous réussissez à instaurer un esprit de collaboration, la situation sera de beaucoup améliorée.

Je suis surpris, par contre, que vous ne puissiez pas obtenir l'information que vous voulez. Il me semble que, s'il y a quelqu'un qui devrait avoir accès à l'information qui se trouve dans les documents de la fonction publique, ce sont bien les parlementaires. Je suis surpris d'apprendre que vous ayez du mal à obtenir cette information. C'est dommage.

Le président: Il vous reste encore une minute si vous en avez besoin.

Mr. Marchand: Would greater transparency improve the situation with regard to contracting out?

M. Cassidy: Cela revient à ce que disait M. Epp tout à l'heure, à savoir que plus les choses se font au vu et au su de tous, plus grande sera l'incitation à surveiller son comportement et à être équitable. J'ai toujours été un ardent défenseur de l'échange d'information. Quand l'information reste cachée, il en résulte un dérèglement de l'incitation.

M. Bellemare: Vous voulez bien m'accorder une minute?

Le président: Pensez-vous en avoir assez d'une minute, monsieur Bellamare? Allez-y.

M. Bellemare: Merci, monsieur le président.

J'ai deux questions bien précises. Avant de les poser, je veux toutefois faire une courte observation au sujet de la Société des postes. Si la société semble être en bonne posture financière, c'est parce qu'elle s'est mise à vendre quantité de biens fonciers, de sorte que son résultat net paraît très bon.

[Text]

[Translation]

I have two very particular points. The government more and more in the public service has been going for term contracts for employees. But the term contracts are very short. They're usually for six months. We hear that it's mostly people at the support level who are being hired, but they're being hired on short-term contracts. I assume that probably applies at the professional level as well, but I can't confirm that now.

J'ai deux questions bien précises à soulever. De plus en plus, la tendance dans la fonction publique est d'embaucher des gens pour des périodes déterminées. Ces périodes sont de plus en plus courtes. Il s'agit généralement de contrats de six mois. D'après ce qu'on nous dit, ce sont surtout des employés de soutien qui sont embauchés ainsi à titre contractuel, mais les contrats sont de courte durée. Je suppose qu'il en va de même pour les spécialistes, mais je ne peux pas le confirmer pour l'instant.

• 1705

Do you think it's healthy for the public service to only hire support staff, for example, on short-term contracts?

Croyez-vous qu'il soit sain que tous les employés de soutien soient embauchés dans la fonction publique en vertu de contrats à court terme?

Dr. Cassidy: In my personal opinion I would say it's not healthy because you want loyalty. You want the extra commitment people who work full-time for an organization can bring to the job. That isn't accomplished if you only make a commitment for three or four months at a time.

M. Cassidy: À mon avis, ce n'est pas sain parce qu'on veut des employés loyaux. On recherche le degré d'engagement supplémentaire que les employés à plein temps apportent à leur travail. Il est impossible d'obtenir ce genre d'engagement de la part d'employés qui ne sont embauchés que pour trois ou quatre mois à la fois.

That being said, I think the reality of the job situation today is that no jobs are permanent any more. A person will have five or ten careers in his or her lifetime and will not be with one company or organization for 40 years. In reality there will be a lot of job movement, but I would agree—I assume you were leading toward this—that to develop a good culture in the public sector you really need to hire people and make a commitment to them. In return they will make a commitment to you, and when the job has to get done they will get it done. They won't have to worry that their job is going to end in two or three months and spend all their time thinking about that.

Cela dit, le fait est que, de nos jours, il n'y a plus d'emplois permanents. Les gens peuvent s'attendre à changer de carrières cinq à dix fois dans leur vie active et il est sûr qu'ils ne passeront pas 40 ans au service de la même entreprise ou de la même organisation. Il y aura ainsi une grande mobilité professionnelle, mais je suis d'accord avec vous pour dire—et je suppose que c'est ce à quoi vous vouliez en venir—que, pour instaurer une culture saine dans le secteur public, il faut vraiment embaucher des employés permanents envers qui on prend un certain engagement. Les employés ont, en retour, un engagement envers l'employeur, de sorte que, quand il y a une tâche à accomplir, ils l'accompliront. Ils n'auront pas à s'inquiéter de ce que leur emploi prendra fin dans deux ou trois mois et ils pourront consacrer toute leur attention à leur travail.

Mr. Bellemare: My final question is in reference to a comment you made where you seemed to agree with the member from the Bloc about job opportunities for youth, and I think this is very commendable in all honesty. What comment would you make about either the propriety, the cost-effectiveness, or the public service culture when, for example, someone at the major level in the military retires and then returns to the same job on a contract basis? He receives his well-earned pension but also monopolizes that particular job.

M. Bellemare: Ma dernière question fait suite à ce que vous avez dit quand vous sembliez être d'accord avec le député du Bloc au sujet des possibilités d'emplois pour les jeunes. À vrai dire, je trouve que tout cela est très louable. Qu'advient-il, selon vous, du respect des règles, du rapport avantages-coûts ou de la culture de la fonction publique quand, par exemple, un militaire qui a le grade de major prend sa retraite, puis réintègre son ancien poste comme contractuel? Il touche une pension bien méritée, mais il monopolise aussi l'emploi qu'il occupe.

Dr. Cassidy: I'd say either he's doing something you want him to do, or you feel he's limiting the opportunities for other people, in which case you should change the way that job is set up and done. I think that individual is simply responding to the incentives that exist in that situation. He's asked to retire at a certain age and the job still needs to be done so he's hired back. If you could hire a younger person to do the job then you should have some incentives for the military or any other organization to hire someone like that. But currently I think it's easier to just rehire that person to do the same job.

M. Cassidy: De deux choses l'une: ou bien il fait ce que vous voulez qu'il fasse ou bien vous estimez qu'il limite les possibilités d'emplois pour d'autres, auquel cas vous devriez changer les modalités de l'emploi. Dans ce cas-là, la personne ne fait que réagir aux incitatifs en place. On lui demande de prendre sa retraite à un certain âge, mais on le réembauche parce qu'il faut continuer de faire ce qu'il faisait avant. Si vous voulez que le poste puisse être comblé par une jeune personne, alors il faudrait prévoir des incitatifs en ce sens pour les Forces armées ou pour l'organisme en question. Mais je pense qu'à l'heure actuelle il est plus facile de réembaucher simplement la même personne pour faire le travail.

[Texte]

The Chairman: Mr. Cassidy, I'm sure you're concerned about what I would call permanent part-time employees. I have a relative who has worked for Revenue Canada for a number of years, always on a part-time basis, for three or four months of the year. It goes on and on and she hasn't had the opportunity to be hired on a permanent basis. It doesn't do anything for her morale or the morale of others, and I think that's a legitimate issue.

Thank you for coming today. We really appreciated your information and I think you've given us a very good start.

Dr. Cassidy: Thank you.

The Chairman: I want to remind the members not to rush away because we may have more business, so don't leap out of your chairs. If there is other business I'll get to it in just one moment.

I want to remind members that House management has changed a couple of things that affect when we meet. Beginning October 1, ladies and gentlemen, our meeting dates will be 11 a.m. to 1 p.m. Tuesday and Thursday. In other words, committees are being given fixed times each week for meeting. When it comes to this particular committee, government operations, we will be meeting 11 a.m. to 1 p.m. Tuesday and Thursdays. That's provided, of course, we have business to transact.

● 1710

We may have some difficulty for the first week because our staff has already gone ahead and scheduled a couple of witnesses with respect to this particular inquiry for times outside of the 11 a.m. to 1 p.m. slots Tuesday and Thursday. I don't know what that means. They will try to re-juggle the schedule as quickly as possible. But for all intents and purposes, on October 1 the new schedule will be in effect. Okay?

Mr. Bellemare: I don't mind the hours at all, but I do mind very much that you're impeding on my lunch time and not providing me with lunch. If you're not providing me with lunch, I'm leaving at noon to go and have lunch and then come back.

The Chairman: Well. . .

Mr. Marchand: We're going to miss you.

The Chairman: Let's take this one at a time. I appreciate your concern, Mr. Bellemare. We will take that into consideration. Maybe that'll be the top item at our steering committee meeting next time around.

Mrs. Catterall.

Mrs. Catterall: A very small housekeeping item, literally. May we please ensure that there are both the white and blue recycling baskets in this room for paper? Thank you.

The Chairman: Okay. Has the staff heard that? Thank you.

Mr. Epp.

Mr. Epp: Just a quick comment to Mr. Bellemare. The Reform way is to have a little bank account, and then you can go for two hours without having to replenish the account.

[Traduction]

Le président: Monsieur Cassidy, je suis sûr que vous êtes préoccupé par la situation de ceux que j'appelle les employés à temps partiel permanents. Je songe à cette parente à moi qui travaille pour Revenu Canada depuis bon nombre d'années, toujours à temps partiel, à coup de périodes de trois ou quatre mois par an. Chaque année, c'est la même chose, et elle n'a jamais eu la possibilité d'être embauchée comme permanente. Ce n'est vraiment pas bon pour son moral ni pour le moral des autres, et je pense que c'est un problème qui doit nous préoccuper.

Merci d'être venu nous rencontrer aujourd'hui. Nous vous sommes reconnaissants de votre témoignage, qui nous fournira un excellent point de départ.

M. Cassidy: Je vous remercie.

Le président: Je tiens à dire aux membres de ne pas se précipiter pour quitter la salle parce que nous avons peut-être d'autres questions à régler. S'il y a d'autres questions, nous en discuterons dans un moment.

Je tiens à rappeler aux membres du comité que la direction de la Chambre a apporté certains changements qui ont une incidence sur nos heures de séance. À compter du 1^{er} octobre, mesdames et messieurs, nous siégerons de 11 heures à 13 heures les mardis et jeudis. Autrement dit, des heures de séance fixes ont été établies pour chaque comité. Notre comité, le comité des opérations gouvernementales, se réunira donc les mardis et jeudis, de 11 heures à 13 heures, à condition, bien sûr, qu'il y ait des travaux qui exigent notre attention.

Cela pose peut-être un problème pour la première semaine étant donné que notre personnel a déjà prévu la comparution de quelques témoins en dehors de l'horaire de 11 heures à 13 heures établi pour les mardis et jeudis. Je ne sais pas ce qui va se passer. Ils vont essayer de réviser l'horaire le plus rapidement possible. En tout cas, le nouveau sera en vigueur le 1^{er} octobre. Nous sommes d'accord?

M. Bellemare: Je ne vois pas d'inconvénient à cet horaire, mais je n'apprécie pas beaucoup que vous empiétiez sur mon heure de déjeuner sans me donner à manger. Si vous ne le faites pas, je partirai à midi pour déjeuner et je reviendrai après.

Le président: Eh bien. . .

M. Marchand: Vous nous manquerez.

Le président: Examinons ces questions une par une. Je comprends vos objections, monsieur Bellemare, et nous allons en tenir compte. C'est peut-être la première question que nous aborderons à la prochaine réunion du comité directeur.

Madame Catterall.

Mme Catterall: C'est un petit détail d'ordre pratique. Pouvez-vous veiller à ce qu'il y ait des paniers de recyclage blanc et bleu dans cette salle pour le papier? Merci.

Le président: D'accord. Le personnel a-t-il entendu? Merci.

Monsieur Epp.

M. Epp: J'ai juste une petite suggestion à faire à M. Bellemare. Chez les Réformistes, nous nous faisons de petites réserves et cela nous permet de tenir pendant deux heures.

[Text]

Mr. Bellemare: It doesn't work, I can guarantee you.

Mr. Epp: It does for me.

Anyway, there is another thing, Mr. Chairman. I think I would like to make sure that the other members of the committee are aware of the fact that I have a motion today. Instead of making the motion, I would like to make it a notice of motion in the sense that we need to be alerted to a situation.

The point I'm making is that I believe this committee should endeavour to study the operations of the Canadian Communication Group and/or, in general, the operations of special operating agencies, because that issue has come up. I think we in this committee could work very, very wonderfully to help solve that problem and open it up, because most of the problem was generated by the previous administration. So in terms of any political posturing, I think we're all on the same side.

We do want to have an openness in government. The famous red book has said that, the blue book said it long before that, and we want to have everything in the open so that people can trust us and we can not only be perceived as managing but actually manage the taxpayers' money very, very carefully.

Could I just give that notice of motion, that pending the results of the study that is being undertaken by... I'll call it Mr. Eggleton—

The Chairman: The President of the Treasury Board.

Mr. Epp: The President of the Treasury Board—okay, that would be the correct term. Pending the outcome of his study in this matter, I may or may not at that stage decide to put a motion that this group study it.

The Chairman: Okay, that's fair.

Mr. Marchand: I would second such a motion.

The Chairman: Mrs. Catterall.

Mrs. Catterall: So it's not a notice of motion now, it's just—

The Chairman: Serving us notice.

Mrs. Catterall: —serving notice that at a future—

Mr. Epp: Serving an intention, if the situation arises.

Mrs. Catterall: Could I comment on that briefly?

The Chairman: Yes.

Mrs. Catterall: I think it is something we should come back to. As you've noted, the President of the Treasury Board has asked that an internal audit be performed in all departments and that those reports be in to him within 30 days. I think that will give us some valuable information. I frankly wouldn't want it to interfere with our comprehensive study on contracting, but it might possibly be related to it.

Mr. Epp: I should perhaps add by way of explanation that my intention was to make that a motion today, but in talking with the chairman and thinking about it just a little more, I want to let this other process work its way through.

[Translation]

M. Bellemare: Cela ne marche pas pour moi, je peux vous le garantir.

M. Epp: Pour moi si.

Quoi qu'il en soit, il y a autre chose, monsieur le président. Je veux être certain que les autres membres du comité sachent bien que j'ai une motion à présenter aujourd'hui. Au lieu de la proposer, je voudrais vous en donner avis en ce sens que je souhaite attirer votre attention sur une certaine situation.

En fait, je crois que le comité devrait s'efforcer d'étudier les activités du Groupe Communications Canada ou des organismes de services spéciaux en général car la question est venue sur le tapis. Notre comité devrait n'épargner aucun effort pour résoudre ce problème étant donné qu'il a été créé, en grande partie, par le gouvernement précédent. Par conséquent, sur le plan politique, je pense que nous sommes tous du même bord.

Nous voulons un gouvernement transparent. Le célèbre livre rouge l'a dit, le livre bleu l'avait dit aussi bien avant cela et nous voulons que tout soit présenté au grand jour de façon que le public puisse nous faire confiance et soit persuadé que nous gérons très prudemment l'argent des contribuables.

Puis-je vous donner cet avis de motion en attendant les résultats de l'étude entreprise par... Disons M. Eggleton...

Le président: Le président du Conseil du Trésor.

M. Epp: Le président du Conseil du Trésor—d'accord, c'est le terme exact. En attendant les résultats de son étude, je déciderai peut-être de proposer une motion pour que notre comité examine cette question.

Le président: D'accord.

M. Marchand: J'appuierai cette motion.

Le président: Madame Catterall.

Mme Catterall: Ce n'est donc pas un avis de motion, mais seulement...

Le président: Il nous donne un préavis.

Mme Catterall: ...le préavis qu'à une date ultérieure...

M. Epp: Je vous fais part de mes intentions si certaines choses se produisent.

Mme Catterall: Me permettez-vous une petite remarque?

Le président: Oui.

Mme Catterall: Je pense que nous devrions y revenir. Comme vous l'avez signalé, le président du Conseil du Trésor a demandé à tous les ministères de procéder à une vérification interne et de lui présenter les rapports de ces vérifications dans les 30 jours. Je pense que cela va nous fournir de précieux renseignements. Je ne voudrais pas que cet exercice nous empêche d'effectuer notre étude approfondie sur la sous-traitance, mais il peut y avoir un rapport entre les deux.

M. Epp: Je devrais peut-être préciser que j'avais l'intention de proposer une motion aujourd'hui, mais qu'après en avoir parlé au président et y avoir réfléchi un peu plus, je préfère laisser cette autre initiative suivre son cours.

[Texte]

We have, of course, an inherent suspicion of internal audits, where a department will audit itself. I just feel very uncomfortable with that, and if that does not turn out to be satisfactory, then I think we will want to study it further.

The Chairman: I want to say thank you to Mr. Epp for taking this particular position at this time, because I knew the issue was going to come up. I think we should give the President of the Treasury Board the opportunity to carry out his examination. Let's hope it will be pretty well satisfactory to all concerned. I guess we'll cross that bridge when we come to it.

Mr. Epp: Perhaps you people on that side can maybe in casual conversation bring this to his attention, so maybe he has a little more motivation to do a little more thorough job.

The Chairman: Oh, I'm sure we will be—

Mr. Epp: That's not a threat, it's just encouragement.

The Chairman: We will remind him that there's a guillotine way up there that can drop at any time.

[Traduction]

Bien entendu, nous nous méfions toujours des vérifications internes quand c'est le ministère qui l'effectue lui-même. Cela suscite de sérieux doutes dans mon esprit et si le résultat n'est pas satisfaisant, je pense que nous voudrions sans doute étudier la question plus à fond.

Le président: Je tiens à remercier M. Epp d'avoir adopté cette position, car je savais que cela viendrait sur le tapis. Nous devrions laisser au président du Conseil du Trésor l'occasion de procéder à son examen. Espérons qu'il sera satisfaisant pour tout le monde. L'avenir nous le dira.

M. Epp: De votre côté, vous pourriez peut-être porter cela à son attention lors de vos conversations avec lui afin de l'inciter à faire un travail un peu plus fouillé.

Le président: Je suis certain que nous allons. . .

M. Epp: Ce n'est pas une menace, mais un simple encouragement.

Le président: Nous lui rappellerons qu'il a au-dessus de la tête le couperet d'une guillotine qui peut tomber à tout moment.

• 1715

Mrs. Catterall: He's so interested in it that his parliamentary secretary and special adviser are here observing the whole committee meeting. So he'll know within minutes.

Mr. Epp: And from the press he'll know. Mr. Dingwall also hit the roof when this became known, so I think we're waiting to see what happens.

The Chairman: Thank you. If there's no other business, this meeting is adjourned.

Mme Catterall: Cette question l'intéresse tellement que son secrétaire parlementaire et son conseiller spécial sont ici pour observer toute la réunion du comité. Il sera donc au courant dans quelques minutes.

M. Epp: Et il le saura également par la presse. M. Dingwall est également sorti de ses gonds quand on en a parlé et nous allons attendre de voir ce qui se passera.

Le président: Merci. Si nous n'avons rien d'autre à régler, la séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESS

Dr. Gordon Cassidy, Director, Executive MBA Program, Queen's University

TÉMOIN

Dr Gordon Cassidy, directeur, Programme MBA-Haute direction, Université Queen.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 13

Wednesday, September 21, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 13

Le mercredi 21 septembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray—(11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray—(11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, SEPTEMBER 21, 1994
(15)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:35 o'clock p.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Raymond Lavigne, Ian Murray.

Acting Members present: Gérard Asselin for Michel Daviault, Jean-Paul Marchand for Monique Guay, Chuck Strahl for Philip Mayfield.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Treasury Board Secretariat: Alan Winberg, Acting Deputy Secretary, Administrative Policy Branch; Robert J. Kelly, Group Chief, Contracting Management, Administrative Policy Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Mr. Alan Winberg made a presentation and, with the other witness, answered questions.

At 4:51 o'clock p.m., Eugène Bellemare, Vice-Chair, assumed the Chair.

At 4:55 o'clock p.m., John Harvard, Chairman, took the Chair.

At 5:11 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 21 SEPTEMBRE 1994
(15)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 35, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Raymond Lavigne, Ian Murray.

Membres suppléants présents: Gérard Asselin pour Michel Daviault, Jean-Paul Marchand pour Monique Guay, Chuck Strahl pour Philip Mayfield.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Secrétariat du Conseil du Trésor: Alan Winberg, sous-secrétaire suppléant, Politique administrative; Robert J. Kelly, chef de groupe, Gestion des marchés, Politique administrative.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Alan Winberg fait une présentation puis, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 16 h 51, le vice-président, Eugène Bellemare, assume la présidence.

À 16 h 55, le président, John Harvard, reprend le fauteuil.

À 17 h 11, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, September 21, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 21 septembre 1994

• 1534

The Chairman: Ladies and gentlemen, it's already past 3:30 p.m. and we like to start these meetings on time. Of course, we're continuing our investigation into contracting out. I think we had a good start yesterday.

Today we're going to turn our attention to the Treasury Board. With us is Alan Winberg, who is the acting deputy secretary to the minister of the policy branch of the Treasury Board Secretariat. Mr. Winberg indicates that he will have an opening presentation of about 10 minutes.

Le président: Mesdames et Messieurs, comme il est plus de 15h30, je déclare la séance ouverte. Nous continuons notre étude de la sous-traitance que nous avons bien amorcée hier.

Nous dirigeons aujourd'hui notre attention vers le Conseil du trésor et accueillons Alan Winberg, sous-secrétaire suppléant à la Direction de la politique administrative du Conseil du trésor. Monsieur Winberg nous fera un exposé d'environ 10 minutes.

• 1535

I just remind members that it'll be opened up to questioning after his presentation. You don't necessarily have to follow exactly either the agenda or the theme that Mr. Winberg started with. I'm sure he'll be in a position to answer any and all questions you have regarding the policy and practices of the Treasury Board as they relate to contracting out.

Mr. Winberg, please start.

Mr. Alan Winberg (Executive Director, Government Review and Quality Services Division, Administrative Policy Branch, Treasury Board of Canada): Thank you very much, Mr. Chairman. It's a pleasure to be here today to have a chance to talk with you about the issue of contracting for services that the government is facing.

We spend a lot of money on contracting for services: \$5.2 billion every year.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): How much?

Mr. Winberg: It's \$5.2 billion.

Mr. Bellemare: Wow!

Mr. Winberg: We're trying our best to do this contracting efficiently, economically, and with due regard for the interests and views of Canadian taxpayers.

We welcome the views of this committee for potential improvements. I've designed my presentation to give you as much information as possible about the complex policies and practices that are set up for various areas of contracting.

I've given you a big package of material. I'd just like to explain what that is. First, there is a set of speaking points, which I was going to attempt to go through. When we spoke with the researcher, we were looking at a slightly different format for the meeting. It was more of just a continuous briefing with questions as we went. However, I'm very happy to adapt to the request of your chairman to just hold my opening remarks to 10 minutes and then take questions.

Après l'exposé de M. Winberg, nous passerons aux questions. Les membres du Comité ne sont obligés de suivre ni l'ordre du jour ni le thème de l'exposé de M. Winberg. Je suis sûr que ce dernier pourra répondre à toutes les questions que vous pourrez avoir sur la politique et les pratiques du Conseil du trésor en matière de sous-traitance.

Monsieur Winberg, vous avez la parole.

M. Alan Winberg (directeur exécutif, Division de la revue gouvernementale et services de qualité, Direction de la politique administrative, Conseil du trésor du Canada): Merci beaucoup, monsieur le président. C'est un grand plaisir pour moi que de pouvoir vous entretenir aujourd'hui de la question des marchés de services du gouvernement.

Les marchés de services coûtent au gouvernement 5,2 milliards de dollars par an.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Combien?

M. Winberg: 5,2 milliards.

M. Bellemare: Oh la la!

M. Winberg: Nous faisons de notre mieux pour être efficaces et rentables dans nos marchés de services, en tenant dûment compte des intérêts et des opinions des contribuables canadiens.

Nous acceptons avec plaisir les idées que le Comité pourra nous suggérer pour mieux faire encore. J'ai conçu mon exposé de façon à vous donner le plus d'information possible sur les mesures et pratiques fort complexes qui visent les différents secteurs de la sous-traitance.

Je vous ai fourni beaucoup de documentation et j'aimerais vous expliquer pourquoi. Tout d'abord, vous trouverez une série de sujets que je tenterai de parcourir. Lorsque je lui avais parlé, le documentaliste m'avait proposé une façon de faire un peu différente, sous forme d'un mémoire continu entre coupé de questions. Toutefois, je me conformerai avec plaisir à la demande de votre président et je m'en tiendrai à 10 minutes pour pouvoir répondre ensuite à vos questions.

[Texte] [Traduction]

I'd like to explain what you have in your package, which is this blue binder. You have a copy of my speaking points. I'll go through them very quickly in order to meet the 10-minute suggestion from the chairman.

In addition, there are a couple of annexes that I think will provide information to you in line with the interests expressed in the terms of reference for your committee. Also, I was able to come by yesterday to get a flavour of the kinds of questions you're interested in. I think the package of material I've given you will assist you in your deliberations.

Annex A in the package is a listing of the expenditures in each of the various areas of contracting, as we publish them in the *Public Accounts of Canada*.

Annex B, just to give you an idea of the growth in contracting over the last 10 years, shows how the biggest areas of contracting line up and how expenditures have changed.

As I say, for all the various areas of contracting, we've developed procedures and practices so federal contracting can be done in the most economical and efficient way.

I've given you copies of the key areas in which we have policies and procedures in place.

It's a big package of paper. To make it simpler, in Annex C, we've prepared a one-page summary sheet of each of those policies. We prepared these for you, the members of the committee, in order to make it easier for you to get through the variety of practices and procedures that are available.

I'd be happy to go through any of this material with you during the course of our meeting. As I say, I had a chance to catch the last part of your meeting yesterday. I noticed, when he was speaking, that Dr. Cassidy was using "contracting out" in a very specific way. We use that term differently in the documentation you have in front of you. I wanted to explain exactly what we mean by contracting for services, compared with the other terms being used, so we're all talking about the same thing.

If you turn to this package of my slides, I'll now start to go through it. It'll help you follow what I'm saying.

Laissez-moi vous expliquer ce qui se trouve dans la chemise bordée de bleue. Vous avez d'abord un exemplaire des sujets que je vais aborder et que je parcourrai rapidement pour m'entendre à la période de 10 minutes, comme l'a suggéré le président.

Vous trouverez ensuite quelques-uns qui vous fourniront des renseignements correspondant à ce qui semble vous intéresser dans l'ordre de renvoi. Comme j'ai pu assister hier à la séance de votre Comité, j'ai donc eu un aperçu des questions qui vous intéressent, et voilà pourquoi je crois que les autres documents que je vous ai apportés pourront vous aider dans vos délibérations.

À l'appendice A, vous trouverez la liste des dépenses pour chacun des divers secteurs faisant l'objet de marchés de services, tels que nous les publions dans les Comptes publics du Canada.

L'appendice B, vous donnera une idée de la croissance qu'ont connue les marchés de services depuis 10 ans et vous verrez quels sont les services qui sont le plus en demande et comment les dépenses ont changé.

Je le répète, pour chacun de ces secteurs, nous avons mis au point des façons de faire et des pratiques qui permettent à l'administration fédérale de fonctionner de la façon la plus économique et rentable qui soit.

Je vous ai également fait tenir copies des politiques et procédures en vigueur dans les principaux secteurs.

Comme cela représente beaucoup de papier, nous avons voulu tout simplifier en préparant à l'appendice C un résumé en une page de chacune de ces politiques. Vous pourrez ainsi vous familiariser avec toute la gamme de pratiques et de procédés qui s'appliquent.

Si vous avez des questions là-dessus, j'y répondrai avec plaisir au cours de la réunion. Je répète que j'ai eu la possibilité de suivre la dernière partie de la séance d'hier, et j'ai remarqué que M. Cassidy donnait un sens bien précis à la sous-traitance. Or nous, nous employons ce terme différemment et voilà pourquoi je voulais vous expliquer exactement ce que nous entendons par les marchés de services, pour que vous puissiez faire la comparaison avec les autres expressions qui sont utilisées afin que nous soyons tous sur la même longueur d'ondes.

Si vous vouliez bien consulter cette série de feuillets que vous allez voir sur les transparents, vous pourrez ainsi suivre mon explication.

• 1540

On slide two I'd like to start off by just differentiating what I mean by contracting for services from all the other terms that are being used.

Contracting for services means we're purchasing services from outside the government. That's what I mean when I talk about contracting for services. The first bullet uses the two words "contracting out". This gets used over and over again, but for me, and within the government rules and regulations, "contracting out" has a very specific meaning. It has to do with provisions we negotiated around something called the workforce adjustment policy, which is in the package.

Sur la diapositive 2, je tenterai de faire la différence entre l'expression «marché de services» et les autres expressions utilisées.

Par marché de services, nous entendons que le gouvernement achète des services à l'extérieur. Le premier point-vignette renvoie à l'expression «sous-traitance» qui est fréquemment utilisée, alors que pour moi, dans le cadre des règles et règlements du gouvernement, la sous-traitance a un sens bien précis. Il s'agit de dispositions qui ont été négociées autour de ce qu'on appelle la politique sur le réaménagement des effectifs qui se trouve à la page 5 des feuillets.

[Text]

Contracting out occurs when there's an operation within the federal government being carried out by public servants, which we close down within the government and purchase from a private sector contractor. When that occurs there's a set of provisions that I'd be happy to go into with you in order to ensure people are treated fairly. Such a situation brings about a different treatment of employees than other surplus situations.

Privatization occurs when the government turns over to the private sector functions that were carried out within the public service, but now we're relinquishing all control over them. Under a contracting-out situation, it still has to be done and the government still stays responsible. Under a privatization, we've sold the function and we no longer have a responsibility. An example of a privatization would be our sale of Teleglobe Canada in the mid-1980s. We created that operation after the Second World War—

The Chairman: What about Air Canada?

Mr. Winberg: Air Canada is not completely privatized yet, I believe, but that would be a similar type of candidate. If we were to sell Air Canada completely, that would be a privatization.

Once Teleglobe had served its public policy purpose we sold it completely.

Internal purchases are transactions between different government departments. If a government department wants to have some training courses provided, they can go to another government department. In the Public Service Commission there's a group that provides training. That internal purchase is not a contracting for services. It's still government employees providing the service to government employees.

As far as crown corporations are concerned, the purchases of crown corporations are not included in the figures I'm giving you. They run under an independent management framework and the majority of crown corporations transactions are not reported in the accounts of Canada.

Having got that straight, I'd like to go to the next slide and just talk about why we do this: why is the government contracting for services?

Il s'agit simplement de fournir des services en les achetant en-dehors du gouvernement; c'est une pratique qui existe depuis les débuts du pays. Le gouvernement a toujours acheté des services. Pourquoi? Les raisons, au nombre de cinq, figurent à la page 3.

Premièrement, on le fait parce qu'on pense que ce sera efficace, effectif et économique. On le fait parce que cela peut être fait à meilleur prix avec des produits de meilleure qualité.

Deuxièmement, le travail peut fluctuer au cours de l'année. Si on veut faire le déblaiement de la neige, par exemple, on achètera ce service plutôt que d'avoir une fonction à l'année longue à l'intérieur de notre organisation.

[Translation]

Il y a sous-traitance lorsque le gouvernement fédéral qui jusque-là faisait exécuter un service par ses fonctionnaires, décide de ne plus le faire et d'acheter ce service à un entrepreneur privé. Une fois la décision prise, toute une série de dispositions doivent s'appliquer—et je vous les expliquerai avec plaisir—pour faire en sorte que tous les employés sont traités équitablement, ce qui n'est pas la même chose que si les employés sont déclarés excédentaires.

Il y a privatisation lorsque le gouvernement remet au secteur privé—à qui il laisse désormais la maîtrise d'oeuvre—des fonctions qui autrefois étaient exécutées par la fonction publique. Au contraire, dans les cas de sous-traitance, le gouvernement reste toujours le maître d'oeuvre des fonctions qui doivent être exécutées. Lorsqu'il y a privatisation, le gouvernement vend cette fonction à autrui et n'en assure plus la maîtrise d'oeuvre. On peut citer comme exemple la vente de Teleglobe Canada au milieu des années 1980. Créé après la Deuxième Guerre mondiale. . .

Le président: Et Air Canada?

M. Winberg: Air Canada n'est pas tout à fait privatisé encore, mais pourrait être considéré comme un bon exemple, car si nous devions vendre toutes les parts que nous avons dans la compagnie, cela consisterait en une privatisation.

Le gouvernement ayant jugé que Teleglobe avait rempli les objectifs de politique publique qu'il s'était fixé, il a décidé de s'en départir complètement.

Quant aux achats internes, il s'agit de transactions conclues entre différents ministères de l'État. Ainsi, si un ministère donné a besoin d'un cours de formation, il peut s'adresser à un autre ministère. La Commission de la fonction publique compte un groupe qui dispense cette formation. Cet achat fait à l'interne ne constitue pas un marché de services, puisque il s'agit toujours de fonctionnaires fournissant un service à d'autres fonctionnaires.

L'achat des sociétés d'État n'est pas inclus dans le chiffre que je vous ai donné, car les sociétés d'État fonctionnent dans un cadre de gestion indépendant et la majorité des transactions s'appliquant à ces dernières ne figurent pas dans les comptes publics du Canada.

Maintenant, passons au feuillet suivant et demandons-nous pourquoi le gouvernement choisit dans certains cas l'impartition.

It is simply a matter of providing services that are bought outside of government; this is a practice that goes back to the origins of our country; the government has always bought services. There are five reasons for this as you will find on page 3.

The first reason, is that it is thought that it might be more efficient and effective to do so and that the services could be bought at a better price and that the products might be of a higher quality.

The second reason is that the workload may fluctuate during the year. For instance, the government might want to buy snow removal services instead of keeping this service all year round within its organization.

[Texte]

On peut faire de la sous-traitance si on a besoin d'une expertise spéciale. Par exemple, si on a passé un contrat avec une compagnie, à la suite de soumissions, pour la gestion des parcs d'automobiles du gouvernement, c'est qu'on n'avait pas ce genre d'expertise et on voyait là une opportunité d'épargner tout en améliorant la gestion de ces parcs. On a donc passé un contrat pour cette expertise spéciale.

Il arrive aussi que le travail a besoin d'être fait de manière indépendante. Si on pense qu'il y a une irrégularité et qu'on veut embaucher des comptables qui sont des experts dans les questions juridiques, on passera des contrats afin d'obtenir un rapport objectif.

[Traduction]

Another reason for contracting for services is if you need special expertise. For instance, if once the bidding process is over, you have signed a contract with a company for the management of all governmental car fleets, it is probably because the government did not have that type of expertise and that it was considered as an opportunity to save public funds while improving the management of the fleets. This is what we call contracting out for special expertise.

We might also decide that the work should be done independently. If it is felt that there is an impropriety and that it might be necessary to hire accountants with legal expertise, the government might choose to contract out this service in order to receive an objective assessment.

• 1545

Une quatrième raison pour laquelle on fait de la sous-traitance, c'est quand il y a une urgence. Par exemple, si un bateau s'ensable et qu'on a besoin de secours immédiat alors qu'il n'y a pas de bateau de la garde côtière aux alentours, le gestionnaire de la région va alors signer un contrat pour avoir un *tug boat* qui va aller chercher le bateau et lui venir en aide.

La cinquième raison pour laquelle on a recours à ces contrats, c'est lorsqu'on peut atteindre d'autres objectifs économiques régionaux ou autres pour appuyer ces objectifs. Donc, si on veut améliorer nos pratiques pour aider à l'amélioration de l'environnement, on peut se servir de nos achats ou de notre *contracting* pour acheter cette aide. Si le prix est le même et si c'est en accord avec nos objectifs environnementaux, on peut se servir de ces achats pour atteindre ces objectifs.

There are several policies. If I switch to slides four and five now, there is a whole range of policies designed to achieve various objectives, which I don't have time to discuss in the limited period I am being given to speak. I will speak about the first one though, slide four, because the essence of our contracting policy is to meet the operational needs of departments in the most cost-effective manner possible.

The second big objective of the whole set of contracting rules and procedures is to reflect fairness in the spending of public funds. By fairness I mean competition wherever it is possible, except for a set of very well-defined exceptions, and open access so people have the chance to bid on opportunities the government has.

I have just spoken about supporting other objectives. Also, when we sign agreements such as the free trade agreement, the GATT or interprovincial free trade agreements, we adjust our policies to ensure that federal practices are in line with those policies. All of those policies have been provided in the list on page five.

One of the key policies that came up in yesterday's discussion when I was here was the question of whether or not we are really comparing the cost of doing an activity internally to doing it externally. We have produced a set of guidelines, which I have given you. They are right at the end of your package and called *Stretching the Tax Dollar*.

There is a fourth reason for contracting out, and that's when there's an emergency. For instance, if a ship is stranded on a sandbank and that immediate assistance is needed while there is no ship from the coast guard nearby, the region manager will then sign a contract to get a tugboat which will rescue the ship.

The fifth reason for contracting for services is it is because we can achieve other regional economic objectives or others in support of these objectives. So, if we want to improve our practices to contribute to the improvement of the environment, we may resort to our purchases or our contracting to buy support. If the price is the same and if it meets our environmental objectives, we can use these purchases to achieve these goals.

Il y a plusieurs politiques. Si je passe maintenant aux diapositives 4 et 5, vous y verrez toute la gamme des politiques qui visent à réaliser divers objectifs, que je n'aurai pas le temps de commenter vu le peu de temps dont je dispose. Mais je parlerai de la première qu'on voit sur la diapositive 4, parce que notre politique de sous-traitance vise essentiellement à combler les besoins opérationnels des ministères de la manière la plus économique qui soit.

Le second grand objectif de tout cet ensemble de règles et de formalités régissant la sous-traitance est l'équité dans les dépenses publiques. Par équité, j'entends le libre jeu de la concurrence partout où c'est possible, sauf pour un ensemble d'exceptions très bien définies, et l'accès libre au marché de l'État pour que les gens puissent soumissionner pour les marchés publics.

Je viens de parler du soutien aux autres objectifs. De même, lorsque nous concluons des accords comme l'Accord de libre-échange, le GATT ou les accords régissant le libre-échange entre les provinces, nous adaptons nos politiques pour nous assurer que les pratiques fédérales sont conformes à ces autres politiques. Vous trouverez à la page 5 la liste de toutes ces autres politiques.

L'une des politiques fondamentales qui a été mentionnée dans la discussion d'hier, lorsque j'étais ici, c'était la question de savoir si nous comparons vraiment ou non le coût d'une activité réalisée à l'interne à une activité réalisée à l'externe. Nous avons rédigé un ensemble de lignes directrices, dont je vous ai donné copie. Ce texte se trouve à la fin de votre trousse et s'intitule *Faire plus avec l'argent du contribuable*.

[Text]

These guides help managers compare the cost of doing something within the government with the cost of doing it outside the government, and I will be happy to go into these in detail with you.

It is very hard in some operations of government to make an accurate assessment without a guide such as this, because there are some costs in government that managers don't see in their budgets. Accommodation, for example, is provided under a separate system and paid for by a separate department. A manager running a small operation wouldn't normally see that within the budget. That's an example of the kind of cost that must be taken into consideration in order to compare the in-house delivery with the outside purchase of that service.

These guides are written in a totally neutral manner with regard to contracting for services. They attempt to provide an analytic assessment that people can use in order to contract effectively.

I will finish this part of the presentation just by talking a bit about slide number six. I will be happy to go into the other points in front of you during the question and answer period. I want to just explain the role of the different departments in Treasury Board and common service organizations in this whole process. I think it's important for the committee to understand that role.

All these transactions or contracts are put in place by operating departments. They have the contracting authority to enter into these contracts. They are accountable for the contracts they put in place. When a contract is put in place and coded in the accounts of Canada it's a clerk in the contracting department who enters that contract into the code. I say that because I'm sure we're going to get into discussing the numbers that I've put before you when we get into the question period. So the accountability is with departments for the contracts that they enter into.

Treasury Board sets the overall rules and parameters for the contracting practices of government. Treasury Board issues these types of guidance to managers so that they can make good decisions. We also do reviews and continually look for ways whereby we can improve these practices. That's why we're very interested to hear the views of this committee.

Common service agencies and organizations...their job is to deliver responsible, economical, effective service to the operating department that chooses to purchase from those organizations or that must purchase certain services from those organizations. They often have a higher level of contracting authority in order to enter into contracts. Policy departments such as the Atlantic Canada Opportunities Agency or Western Economic Diversification have a role to ensure that when a contracting opportunity comes up, the procurement is done in order to produce maximum benefits to the country.

[Translation]

Ce guide aide les gestionnaires à comparer le coût d'une activité réalisée par le gouvernement au coût d'une activité réalisée à l'extérieur, et je serai heureux de vous expliquer ces guides en détail.

Dans certaines opérations gouvernementales, il est très difficile de faire une évaluation exacte sans un guide comme celui-ci, parce qu'il y a des coûts dans les opérations gouvernementales que les gestionnaires ne voient pas dans leur budget. Le logement à l'hôtel, par exemple, fait l'objet d'un système distinct et est payé par un ministère distinct. Normalement, le gestionnaire à la tête d'un petit service ne verrait pas ce coût dans son budget. C'est un exemple du genre de coût qui doit être pris en compte si l'on veut comparer la prestation à l'interne d'un service à l'achat à l'extérieur du même service.

Ces guides ont été rédigés dans un esprit de neutralité absolue pour ce qui concerne la sous-traitance des services. Ils offrent une méthode d'évaluation analytique dont les fonctionnaires peuvent se servir pour gérer efficacement la sous-traitance.

Je conclurai cette partie de l'exposé en vous parlant un peu de la diapositive n° 6. Je serai heureux d'entrer dans les autres détails au cours de la période de questions. Je veux seulement expliquer ici le rôle des divers ministères du Conseil du trésor et des organisations de services communs dans tout ce processus. Je crois qu'il importe que le Comité comprenne bien ce rôle.

Toutes ces transactions ou marchés sont conclus par les ministères exploitants. Ils ont le pouvoir de passation des marchés voulus pour conclure ces transactions. Ils doivent rendre des comptes pour les marchés qu'ils passent. Lorsqu'on passe un marché et qu'on l'encode dans les comptes publics du Canada, c'est un commis du ministère contractant qui inscrit le marché dans le code. Je dis cela parce que j'ai la certitude que nous allons discuter des chiffres que j'ai cités lorsque nous passerons à la période de questions. Les ministères sont donc responsables des marchés qu'ils passent.

• 1550

Le Conseil du trésor arrête les règles générales et les paramètres des pratiques de sous-traitance de l'État. Le Conseil du trésor émet ces directives à l'intention des gestionnaires pour qu'ils puissent prendre les décisions voulues. Nous faisons également des inspections et nous sommes constamment à la recherche de moyens qui nous permettraient d'améliorer ces pratiques. C'est pourquoi nous écouterons avec intérêt les opinions de votre Comité.

Les organismes et organisations de services communs... ont pour mission de fournir aux ministères exploitants qui décident de s'approvisionner auprès de ces organisations ou qui doivent acheter certains services à ces organisations, des services d'une manière qui soit responsable, économique et efficace. Ils ont souvent un pouvoir de passation des marchés plus élevé afin de conclure des marchés. Les ministères chargés de l'établissement de la politique comme par exemple l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique ou le Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest du Canada, ont l'obligation de s'assurer que lorsqu'on passe un marché, l'approvisionnement se fait de manière à offrir le maximum d'avantages à la région en question.

[Texte]

In conclusion, I'll just flip to the last chart. Because it was mentioned yesterday, let me just move you to slide number eight, the management framework, and talk about why contracting may have taken on a bigger importance in the past and has grown the way it has. Prior to the introduction of what I call operating budgets two years ago we had budgets divided between person-year controls and operating and management controls, and some of our budgeting was targeted at reducing the number of person-years in people's budgets. This removed all flexibility from managers to weigh the different mixes of resources they could use and probably encouraged contracting in some cases.

Operating budgets, which we introduced two years ago and which create one budget for managers so that they can get the best mix, was designed to allow that flexibility to managers so that they can make those decisions. Also, within that context, if people have expectation for future cutbacks, which is the case at the present time, in order to preserve flexibility they may decide to enter into contracts rather than setting up a permanent organization to deliver a service. So there's a value in doing that.

Delegated contracting authority is another point I'd like to make. I will finish at the end of this slide, Mr. Chairman. In order to encourage the principles that I've been talking about, especially competition, we have delegated different contracting authorities to departments so that they can get their job done. Departments have authority to enter into larger contracts where there is competition compared to when there is no competition. When there's no competition the general delegated limit is around \$30,000 for most departments. If they'll use competitive bidding and post their contracts on bulletin boards to allow for better access, they could have \$1 million worth of contracting authority, and some have more than that.

So the idea is that we've delegated authority. The extent to which it's competitive and open, the larger the contract that can be entered into by that department.

The final point is departments are accountable for the decisions they make. Even when they come to Treasury Board, they're requesting authority to enter into a contract and they exercise that authority and are accountable for it.

Je vous remercie beaucoup de m'avoir permis de présenter ces acétates. Comme je l'ai dit au début, étant donné la somme d'argent dont on dispose et l'effort qui est fait pour la dépenser de la meilleure façon possible, je suis très content d'être ici; nous sommes très ouverts aux idées qui pourraient améliorer ces dépenses. Merci.

• 1555

The Chairman: Thank you. We will start with the Bloc. Mr. Marchand.

M. Marchand (Québec-Est): Merci, monsieur le président. Monsieur Winberg, bienvenue. J'apprécie votre présentation. J'ai toute une série de questions à vous poser, en commençant par le fait que la sous-traitance semble être pour vous une

[Traduction]

Pour conclure, je passerai à la dernière diapositive. Étant donné qu'on en a parlé hier, permettez-moi de passer à la diapositive n° 8, intitulée cadre de gestion, et de vous dire pourquoi la sous-traitance a pris plus d'importance par le passé et a connu la croissance que l'on sait. Avant l'avènement de ce que j'appelle les budgets d'exploitation, il y a deux ans, nous avions des budgets qui étaient divisés entre le contrôle des années-personne et les contrôles des opérations et de la gestion, et une partie de la budgétisation visait à réduire le nombre d'années-personne dans les crédits des gestionnaires. On était ainsi aux gestionnaires toute marge de manoeuvre lorsque venait le moment d'apprécier les divers mélanges de ressources qu'ils pouvaient utiliser, et cela encourageait probablement la sous-traitance dans certains cas.

Les budgets d'exploitation, que nous avons mis en place il y a deux ans et qui créent un seul budget pour les gestionnaires pour qu'ils puissent ainsi obtenir le meilleur mélange de ressources, visaient à donner aux gestionnaires la marge de manoeuvre dont ils ont besoin pour prendre de telles décisions. De même, dans ce contexte, si les gestionnaires s'attendent à des compressions futures, ce qui est le cas à l'heure actuelle, ils ont le loisir, s'ils veulent conserver leur marge de manoeuvre, de passer des marchés plutôt que de créer une organisation permanente qui fournira le service voulu. Il y a donc un avantage à le faire.

J'aimerais également parler du pouvoir délégué de passation des marchés. J'en aurai terminé avec cette diapositive, monsieur le président. Afin d'encourager l'application des principes dont j'ai parlés, tout particulièrement la concurrence, nous avons délégué divers pouvoirs de passation des marchés à des ministères afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs missions. Les ministères ont le pouvoir de passer de plus gros marchés lorsqu'il y a concurrence que lorsqu'il y en a pas. Lorsqu'il n'y a aucune concurrence, la limite générale du pouvoir délégué est d'environ 30 000\$ pour la plupart des ministères. Si les ministères ont recours à l'appel d'offres et qu'ils affichent les marchés sur les tableaux d'affichage afin d'ouvrir l'accès à ces marchés, ils peuvent disposer d'un pouvoir de passation des marchés jusqu'à concurrence d'un million de dollars, et dans certains cas davantage.

En résumé, on a délégué ce pouvoir. Plus le processus est compétitif et transparent, plus gros est le marché que ce ministère peut passer.

Dernière chose, les ministères sont responsables de leurs décisions. Même lorsqu'ils s'adressent au Conseil du trésor, ils doivent demander le pouvoir de passer marché et ils exercent ce pouvoir et en assurent la responsabilité.

Thank you very much for allowing me to show you these slides. As I said at the outset, given the large sums of money involved and the effort made to spend it in the most efficient way, I am very happy to be here; we welcome views of the committee on potential improvements in the spending of public funds. Thank you.

Le président: Merci. Nous allons commencer avec le Bloc. Monsieur Marchand.

Mr. Marchand (Québec-East): Thank you, Mr. Chairman. Mr. Winberg, welcome. I appreciate your presentation. I have a whole series of questions to put to you, beginning with the fact that contracting seems to be a good thing for you. You seem

[Text]

bonne chose. Vous avez un penchant très positif par rapport à la sous-traitance et, si je comprends bien, la sous-traitance a augmenté depuis quelques années, même si cela existe depuis toujours. Donc, il y a, au sein du gouvernement fédéral, un penchant pour la sous-traitance.

J'ai l'impression, à partir de ce que vous avez présenté, que les raisons pour lesquelles on va vers la sous-traitance, c'est parce qu'elle est plus efficace et qu'on économise de l'argent. Il y a évidemment d'autres raisons que vous avez soulignées dont l'urgence, la connaissance spécialisée, la fluctuation de la charge de travail, mais tout repose sur cette efficacité et l'économie.

Un facteur serait de réduire la masse salariale, c'est-à-dire de réduire, par exemple, le nombre de gens qui font partie d'un syndicat.

Deuxièmement, pour revenir à l'efficacité, avez-vous des études qui démontrent de quelle façon la sous-traitance est efficace plutôt que de penser en fonction d'établir une efficacité à l'intérieur de la Fonction publique?

Vous êtes sans doute au courant du nombre de personnes que l'on met sur les tablettes. Cela coûte cher et c'est de l'inefficacité dans la Fonction publique. Est-ce pour vous passer de ces personnes-là? Il me semble qu'en passant par des contrats de sous-traitance, cela n'empêche pas que les personnes «tablettées» soient encore là et ne soient pas payées.

Pourriez-vous me fournir des données? Y a-t-il des études qui établissent que la sous-traitance est économique? Est-ce pour réduire la masse salariale au gouvernement?

M. Winberg: Pour répondre à votre première question, je vous donne quelques exemples.

D'abord, j'aimerais dire que je présente une image très belle de la sous-traitance. J'essaie aussi de dire que, dans certains cas, c'est une bonne chose alors que, dans d'autres, cela n'a pas de bon sens. Cela peut changer de temps à autre, dépendamment des conditions qui changent. Je sais qu'une décision vient d'être prise de ne pas renouveler un certain contrat et de se servir de personnes de l'intérieur. Donc, il y a des exemples où c'était peut-être une bonne chose dans le passé, mais ce ne l'est plus maintenant. On fait ce qui est le mieux dans les circonstances. C'est aussi vrai qu'il serait préférable de faire faire certaines opérations à l'extérieur plutôt qu'à l'intérieur.

Jusqu'à ce qu'on introduise les budgets d'opération, il fallait qu'un gestionnaire vise une certaine réduction dans son personnel afin de respecter le nombre d'années-personnes qui lui étaient attribuées dans son budget.

• 1600

La séparation entre les budgets d'opérations et d'années-personnes n'existe plus. Donc, avec les budgets d'opérations, on encourage les gestionnaires à réfléchir et à faire ce qu'il y a de mieux. Chaque service, chaque contrat de sous-traitance doit être examiné.

J'ai inclus, dans les documents que je vous ai donnés, une copie de nos prévisions pour l'année où on a introduit les budgets d'opérations pour que vous puissiez comprendre un peu mieux comment cela fonctionne. On demande qu'il y ait une épargne en faisant de la sous-traitance.

[Translation]

quite favorable to contracting out and, if I understand you correctly, contracting has increased in the past few years, even though it has always existed. So, there is, within the federal government, a bias for contracting out.

Given what you have said, I feel that we tend to favour contracting because it is more efficient and cheaper. There are obviously other reasons that you have mentioned, such as emergency, special expertise, fluctuations in workload, but all this is based on efficiency and savings.

One factor would be to cut down on the payroll, namely to reduce, for instance, the number of unionized workers.

Secondly, to get back to efficiency, do you have studies to prove that contracting is more efficient than making the Public Service become more effective.

You are no doubt aware of the number of people within the Public Service who are being shelved. It is expensive and inefficient. Is it to get rid of them? It seems to me that even with contracting, we are still stuck with "shelved" people who are being paid.

Could you provide us with data? Are there studies to determine that contracting is cost effective? Is the objective to reduce the government's payroll?

Mr. Winberg: To answer your first question, I will provide you with a few examples.

First, I would like to say that although I seem to paint contracting in glowing colours. I'm also trying to say that, in some instances, it is a very good thing whereas in other cases, it does not make any sense. That can change from time to time, depending on circumstances. I know that a decision has been made not to renew a contract and instead to use people from within the Public Service. So, there are instances where it was perhaps a good thing in the past but it is no longer the case today. We do what is best under the circumstances. It is also true that it would be preferable to have some operations done externally rather than internally.

Until operating budgets were introduced, a manager had to target a reduction in his or her staff in order to meet the number of person-years that was allotted to him or her in his or her budget.

There is no more distinction between operating budgets and person-years. Therefore, with operating budgets, managers are encouraged to think and do what is best. Each service, each contract must be reviewed.

In the background papers I have provided you with, I included a copy of our estimates for the year when operating budgets were introduced so that you can better understand how it works. Contracting out must result in savings.

[Texte]

Je vois que vous avez invité les gens du Bureau du vérificateur général qui ont regardé le cas d'un service de traduction. Je vous présente cela comme exemple et d'autres pourront vous l'expliquer plus en détail.

En gros, je peux vous dire qu'en 1991, le vérificateur général a fait une étude qui a démontré que, de 1986 à 1991, le Bureau de traduction a augmenté la sous-traitance de 20 à 42,6 p. 100. Il a été démontré que, depuis 1988, à cause de la sous-traitance, ils avaient épargné annuellement 7,5 millions de dollars. Le coût des services de traduction à l'interne était supérieur à celui de la sous-traitance.

Dans les services où nous sommes plus efficaces à l'intérieur qu'à l'extérieur, nous ne faisons pas de sous-traitance. Le travail des gestionnaires est de fournir des services aux Canadiens de la façon la plus efficace possible et il faut qu'ils puissent se servir de la sous-traitance comme l'un de leurs outils. On voit qu'ils se servent de cet outil d'une façon prudente.

The Chairman: Thank you.

Mr. Marchand, you have only about seven seconds left, so I'll tack it on to your next round.

I should remind you, Mr. Winberg, we're trying to keep on schedule. If there's some way you can keep your answers a little shorter, please do it.

I remind the members if you want to get in another question or two, don't be afraid to interrupt. That's not out of disrespect to the witnesses; it's just so we have the best possible exchange.

Mr. Strahl, you have eight minutes.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): Thank you.

Yesterday the Public Service Commission said the Public Service shrank by 3.8% last year. That's quite a few thousand people. How much did this emphasis on contracting out increase during that time and do we have any idea how many people are involved in that increased contracting out?

Mr. Winberg: Contracting out is when we close down a unit within the government and let those services to the private sector. There has been very little contracting out of that nature within the government because, as I said, there are special provisions for those employees. They are treated fairly. We have put in place a regime that has reduced a great deal the amount of contracting-out instances like that.

Mr. Strahl: Would it change the question if I said privatization?

Mr. Winberg: Privatization is the sale of a government operation, and there's been very little of that. Nor has contracting for services grown significantly over the past year.

Mr. Strahl: Okay. Thank you.

I didn't have a chance to read through this pile here, which is going to keep me up in interesting stages of disrepair tonight, I'm sure. But you mentioned earlier that under the guidelines anything above \$30,000 normally is open to competition, except

[Traduction]

I see that you have invited officials from the Auditor General's Office who reviewed the case of a translation unit. I am giving it to you as an example and other people will be in a position to give you a more detailed explanation.

Basically, I can tell you that in 1991, the Auditor General undertook a review that showed that between 1986 and 1991, contracting out in the translation Bureau increased from 20 to 42.6%. It has been shown that since 1988, thanks to contracting out, 7.5 million dollars have been saved annually. The cost of in-house translation services was higher than contracting out.

In those services where we are more efficient in-house than outside, there is no contracting out. The task of managers is to provide services to Canadians in the most efficient way and contracting out is one of the tools available to them. We can see that they use it cautiously.

Le président: Merci.

Monsieur Marchand, il vous reste environ sept secondes et je les rajouterai donc à votre prochain tour de questions.

Je tiens à vous rappeler, monsieur Winberg, que nous essayons de respecter notre horaire. Je vous demanderais de faire votre possible pour abréger vos réponses.

Je rappelle aux membres du Comité qu'ils ne doivent pas hésiter à interrompre les témoins s'ils souhaitent poser une ou deux autres questions. Cela ne témoigne pas d'un manque de respect, mais c'est simplement pour favoriser le meilleur échange possible.

Monsieur Strahl, vous avez huit minutes.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Merci.

Hier, les responsables de la Commission de la fonction publique ont déclaré que les effectifs de la fonction publique ont été réduits de 3,8 p. 100 l'an dernier. Cela représente quelques milliers de personnes. Dans quelle mesure cela s'est-il répercuté sur l'importance accordée à la sous-traitance et avons-nous une idée du nombre de personnes qui profitent de ces nouveaux contrats?

M. Winberg: Il y a sous-traitance lorsque nous fermons un service de l'État et que nous confions ces activités au secteur privé. Il y a eu très peu de sous-traitance de cet ordre au sein du gouvernement car, je le répète, des dispositions spéciales s'appliquent à ces employés. Ils sont traités de façon équitable. Nous avons mis en place un régime qui a permis de réduire considérablement le nombre de contrats de sous-traitance de ce genre.

M. Strahl: Cela changerait-il quelque chose si j'utilisais le terme privatisation?

M. Winberg: La privatisation est la vente d'un service gouvernemental, il y a eu très peu d'activité de cette nature. Le nombre de contrats de services n'a pas non plus augmenté considérablement depuis un an.

M. Strahl: Très bien, je vous remercie.

Je n'ai pas eu l'occasion de lire toute cette documentation, qui va sans doute avoir raison de mon énergie ce soir. Vous avez dit plus tôt que, aux termes des lignes directrices, tout contrat supérieur à 30 000\$ fait l'objet d'offres

[Text]

in the circumstances you mentioned. The other day in the House of Commons there was a question about a contract made by, I think, the Indian Affairs minister for \$249,000 and some odd cents. Do ministers have discretion to make direct contracts without open competition? This is a contract for services.

Mr. Winberg: Can the minister. . .? I would like to introduce Bob Kelly.

The Chairman: Could the gentleman please introduce himself.

Mr. Robert J. Kelly (Chief, Contracting Services, Treasury Board of Canada): I am the group chief of contracting policy for the Treasury Board.

In the case you are speaking about, Mr. Chairman, that particular contract was subject to NAFTA, which is a new law. The \$30,000 we speak of is a government regulation. The law of Canada outweighs the regulations of Canada, so now we have two regimes. If a contract's subject-matter falls under the North American Free Trade Agreement there is a new threshold of 63.7, so for anything above 63.7 they must call for bids.

As Mr. Winberg explained, there are exceptions. The exception used in the Indian Affairs case, which is allowed under NAFTA, is a request for confidential consulting services. They do not have to call for bids for that contract. They are allowed to set it aside with explanation. So that's the bidding exercise.

Now, what about entering into the contract itself? The Department of Indian Affairs and Northern Development has a special Treasury Board contracting authority. It can contract with negotiators for land claim settlements up to \$250,000. So that's a special case and they used their special rules for that purpose.

The Chairman: Just for clarification, what does 63.7 mean?

Mr. Kelly: That is the NAFTA threshold.

The Chairman: Is that a dollar amount, \$63,700?

Mr. Kelly: Yes. It's \$50,000 U.S., which computes into \$63,700 for two years for Canada. I'm not sure what it is in pesos for Mexico, but it's a standard that we live with.

Mr. Strahl: When a negotiator's contract is negotiated—in this case it was \$75 under that \$250,000 limit—what happens if negotiations are proceeding and it's just not going to get wrapped up, it looks like it's going to take another couple of months, so they extend the contract for another \$100,000? Can they do that?

Mr. Kelly: Mr. Chairman, all our contracting authorities provide for amendments. I think the amendment authority in the case at hand—I don't have it with me—is about \$100,000. They could go another \$100,000. After that they would have to

[Translation]

concurrentielles, sauf dans les circonstances que vous avez précisées. L'autre jour à la Chambre des communes, il a été question d'un contrat de 249 000\$ et quelques cents, sauf erreur, par le ministre des Affaires indiennes. Les ministres ont-ils tout pouvoir discrétionnaire pour consentir directement des contrats en dehors du régime de concurrence? Il s'agit d'un contrat de service.

M. Winberg: Vous demandez si le ministre peut. . .? J'aimerais vous présenter Bob Kelly.

Le président: Je demanderais au témoin de se présenter lui-même.

M. Robert J. Kelly (chef, Gestion des marchés, Conseil du trésor du Canada): Je suis le chef de groupe responsable de la politique des marchés publics du Conseil du trésor.

Dans le cas dont vous parlez, monsieur le président, le contrat en question était assujéti aux dispositions de l'ALÉNA, qui est une nouvelle loi. Le plafond de 30 000\$ dont nous parlons est prévu dans un règlement du gouvernement. La loi du Canada l'emporte sur les règlements et il y a donc deux régimes qui s'appliquent. Si l'objet d'un contrat relève de l'Accord nord-américain de libre-échange, il y a un nouveau plafond de 63,7, et tout contrat supérieur à ce montant doit donc faire l'objet d'un appel d'offres.

Comme l'a expliqué M. Winberg, il y a des exceptions. Dans le cas des Affaires indiennes, visé par les dispositions de l'ALÉNA, il s'agit d'une demande de service de consultation confidentiel. Pour allouer ce genre de contrat, il n'est pas nécessaire de faire un appel d'offres. Le ministère peut passer le contrat sans autre explication. Voilà pour ce qui est de l'appel d'offres.

Qu'en est-il maintenant de la passation du contrat proprement dit? Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien jouit d'une autorisation spéciale du Conseil du trésor en matière de sous-traitance. Le ministère peut passer des contrats jusqu'à concurrence de 250 000\$ avec des négociateurs chargés de régler les revendications territoriales. Il s'agit donc d'un cas spécial et le ministère a invoqué son règlement particulier en l'occurrence.

Le président: Une petite explication. Qu'entendez-vous par 63,7?

M. Kelly: C'est le seuil prévu en vertu de l'ALÉNA.

Le président: Est-ce une somme en dollars, s'agit-il de 63 700\$?

M. Kelly: Oui. Cela correspond à 50 000\$ américains, ce qui donne avec le taux de change 63 700\$, montant retenu pour deux ans dans notre pays. Je ne sais pas exactement combien cela représente en pesos pour le Mexique, mais c'est une norme que nous appliquons couramment.

M. Strahl: Lorsqu'on négocie un contrat avec un négociateur—en l'occurrence, il s'agissait de 75\$ de moins que le plafond de 250 000\$—que ce passe-t-il si les négociations sont en cours et ne se terminent pas dans les délais prévus, si tout porte à croire qu'elles dureront encore deux mois? Va-t-on prolonger le contrat pour un montant supplémentaire de 100 000\$? Est-ce possible?

M. Kelly: Monsieur le président, toutes nos autorisations relatives à la sous-traitance sont passibles de modifications. Dans l'affaire qui vous préoccupe, il s'agit d'un changement—je n'ai pas le chiffre sous les yeux—de l'ordre de 100 000\$. Le

[Texte]

come to Treasury Board for special authority, but normally they can see that coming by then. If they start using up the \$250,000, they know they had better check with the Treasury Board ministers to get additional.

Mr. Strahl: If they have to come back to the Treasury Board for an extension over and above the \$100,000, they still wouldn't have a competition, though. They would just have to come back to Treasury Board.

Mr. Kelly: No, Mr. Chairman. It's an amendment to an existing contract because of something unforeseen. If it were a whole new thing, they should really go back and call bids.

Mr. Strahl: It could come out to quite a bit of money, especially in something like a negotiation where new things seem to spring up on a—

Mr. Kelly: Mr. Chairman, the \$250,000 was established at the suggestion of the Department of Indian Affairs and Northern Development. They told us they felt it was a pretty good threshold. When we give special authority, our rule of thumb is that we still have to allow the Treasury Board ministers to have a window from time to time. So that's a negotiated—

Mr. Strahl: And they were pretty close in their guess—within \$75.

Mr. Winberg: The key point is that the department is accountable. The minister of the department making these decisions is accountable for those decisions. It's a very clear accountability line.

• 1610

Mr. Strahl: Right. So it's not hung on somebody else. That's the minister's—

Mr. Winberg: Well, it is the Department of Indian Affairs that has a system in place.

Mr. Strahl: Right. Okay.

The Chairman: A little more than a minute, yes.

Mr. Strahl: I would like to ask something a little more. . . off that topic. I had a fellow get hold of me a week or so ago. He had contracted with Supply and Services to provide helicopter service in the interior part of British Columbia. I understand that departments can either go through Supply and Services to contract for helicopter services or they can do their own.

Mr. Winberg: That's right.

Mr. Strahl: He suggested at times it wasn't cost-effective. What happened was you threw out a few hours here, and so they bid—in his case, \$500 an hour for the helicopter service because of the few hours. Then Fisheries and Oceans came along and they did 20 hours in the same region, and then somebody else came along and did another. . . He said that if they had had one contract for Supply and Services for that whole area he would have done it all for half the price, by the hour, but it is one little bit, then another little bit.

[Traduction]

ministère pourra accorder un contrat de 100 000\$ de plus. Ensuite, il devra demander une autorisation spéciale au Conseil du trésor, mais généralement, il s'en rend compte avant la fin du contrat. Si les responsables commencent à épuiser la totalité des 250 000\$, ils savent qu'ils devront faire une nouvelle demande au ministre du Conseil du trésor pour obtenir une autorisation supplémentaire.

M. Strahl: Si les responsables demandent au Conseil du trésor une prolongation en plus des 100 000\$, ils ne seront tout de même pas obligés de procéder par concours. Il leur suffira de faire une demande au Conseil du trésor.

M. Kelly: Non, monsieur le président. Il s'agit d'une modification à un contrat en vigueur dû à des circonstances imprévues. S'il s'agissait d'un tout nouveau contrat, il faudrait reprendre les choses à zéro et faire un appel d'offres.

M. Strahl: Cela pourrait représenter une somme assez importante, surtout lorsqu'il s'agit de négociations dans un domaine où de nouveaux événements surgissent continuellement. . .

M. Kelly: Monsieur le président, le plafond de 250 000\$ a été établi à la demande du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Les responsables nous ont dit que cela leur semblait un montant satisfaisant. Lorsque nous accordons une autorisation spéciale, en règle générale, nous faisons en sorte de laisser une certaine marge de manoeuvre aux ministres du Conseil du trésor. Il y a donc eu négociations. . .

M. Strahl: Et ils avaient visé juste puisqu'il y a un écart de 75\$ seulement.

M. Winberg: L'essentiel, c'est que le ministère est tenu de rendre des comptes. Le ministre responsable des décisions doit en rendre compte. L'obligation de rendre compte est très claire dans ce cas.

M. Strahl: Bon. Ce n'est donc pas imputé à quelqu'un d'autre, c'est au ministre que. . .

M. Winberg: C'est le ministère des Affaires indiennes qui a mis un système en place.

M. Strahl: Très bien.

Le président: Oui, un peu plus d'une minute.

M. Strahl: J'aimerais diverger un peu de ce sujet. Il y a une semaine environ j'ai rencontré quelqu'un qui avait passé un contrat avec Approvisionnement et Services par lequel il s'engageait à assurer un service par hélicoptère à l'intérieur de la Colombie-Britannique. Si j'ai bien compris, les ministères peuvent soit passer par Approvisionnement et Services pour un contrat de ce genre, soit s'en charger eux-mêmes.

M. Winberg: C'est exact.

M. Strahl: Cette personne m'a affirmé que cette méthode n'était parfois pas rentable: en effet, un appel d'offres est lancé pour un petit nombre d'heures et on présente une soumission—500\$ par heure, en l'occurrence, en raison du petit nombre d'heures. Puis vient le ministère des Pêches et Océans qui, dans la même région, lance un appel d'offres pour une vingtaine d'heures, puis quelqu'un d'autre encore, et mon interlocuteur affirme que si l'appel d'offres avait été lancé, pour toute la région, par le ministère des Approvisionnement et Services il aurait pu offrir ses services à moitié prix, ce qui ne lui est pas possible lorsque les offres arrivent ainsi au goutte-à-goutte.

[Text]

Is there an attempt to try to do those together at times?

Mr. Winberg: With regard to the whole area of government procurement, there are constant attempts to share assets, share information, combine purchases, amalgamate the work that is being done in order to get the best possible price. Meetings are held by various groups that are purchasing similar goods or services, and every attempt is made. As more and more pressure is put on budgets, this trend towards working together will continue.

The Chairman: Thank you. The next eight minutes will be divided between Mrs. Chamberlain and Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Mrs. Chamberlain has been kind enough to let me lead off. I will be very quick. Thank you, Mr. Winberg, for being here.

On your slide on page three you indicate when we contract for services, and the first line says that it is efficient and effective to do so. Are there standard definitions of efficient and effective within all departments? If I were to speak to those who undertake this kind of activity independently, would they give me standard definitions?

Mr. Winberg: In the guidance that we have issued, including in the books that I have distributed to members of the committee, there is a set of criteria against which you exercise judgment to determine what is most economical and effective. As was discussed by your committee yesterday, there can be a number of factors that enter into that judgment decision in order to determine what is the most economical and effective way to go.

Mr. Duhamel: I understand the criteria that have been set up and the judgments that need to be made, but are there mechanisms in place to look at whether or not we do in fact achieve efficiencies and effectiveness? I'm sure that we do. I am not suggesting for one moment that this need not happen. Of course, it needs to happen, and there are some good reasons, which you pointed out. Do we have a regular way of looking at whether or not we do achieve efficiencies and effectiveness?

Mr. Winberg: There are procedures in place that require that reviews occur on a regular basis and audits take place on a regular basis to ensure that the work that is being done under these service contracts is being done efficiently and effectively. Also, a great deal of the contracting that is done in the government is published in a booklet called *Government Business Opportunities*. So all opportunities above a certain level handled by the Department of Supply and Services are published in this book and the contracts awarded are published in this book, which has apparently over 15,000 subscriptions if you include the paper and the computer copies.

Mr. Duhamel: In the final analysis, I guess what I am trying to establish is really judgments. I am not being unkind here. They are judgments made by men and women that this is a more efficient and effective way to go. Is that correct?

Mr. Winberg: Yes.

[Translation]

Cherche-t-on parfois à regrouper ces appels d'offres?

M. Winberg: Pour toutes ces questions de marchés publics, on s'efforce constamment de mettre en commun l'information et les avoirs, de combiner les achats, et de tout regrouper afin d'obtenir les meilleurs prix. Les divers groupes chargés de l'acquisition de biens et services de la même catégorie se rencontrent précisément à cette fin et avec l'accroissement des compressions budgétaires, cette tendance ne fera que s'accroître.

Le président: Je vous remercie. M^{me} Chamberlain et M. Duhamel vont se partager les 10 minutes qui suivent.

M. Duhamel (St. Boniface): M^{me} Chamberlain a eu l'amabilité de me céder la parole en premier, et je vais m'efforcer de faire vite. Monsieur Winberg, merci d'être venu.

À la page 3 de votre diapositive vous nous montrez quand nous passons des contrats de service et vous affirmez, à la première ligne, que cette méthode est efficace. Existe-t-il, pour tous les ministères, des définitions uniformes d'efficacité? Si je posais la question à ceux qui sont chargés indépendamment de ce type d'activité, pourraient-ils me donner une définition type?

M. Winberg: Dans les directives que nous avons publiées, en particulier dans les fascicules que j'ai distribués aux membres du comité, figure une série de critères qui vous permettent de juger de ce qui est le plus économique et efficace. Comme il en était question hier à votre comité, plusieurs facteurs entrent en jeu pour décider de la façon la plus économique et la plus efficace de procéder.

M. Duhamel: C'est très bien, ces critères à appliquer et ces jugements de valeur à faire, mais existe-t-il des dispositifs permettant de vérifier si l'efficacité est réelle? Il doit en exister, je ne prétends certainement pas le contraire et une telle vérification s'imposerait pour les très bonnes raisons que vous avez vous-même soulignées. Existe-t-il un dispositif permanent permettant de vérifier si nous avons effectivement atteint notre objectif d'efficacité?

M. Winberg: Il existe des modalités qui prévoient des vérifications et examens régulièrement pour veiller à ce que les marchés de services soient exécutés avec efficacité. Ajoutez à cela que les services offerts en sous-traitance figurent pour la plupart, dans une revue intitulée *Bulletin des marchés publics*. Y figurent tous les marchés au-dessus d'un certain niveau qui sont entre les mains du ministère des Travaux publics ainsi que les soumissions adjudgées. Cette revue compte plus de 15 000 abonnés si vous comptez également les abonnés à la revue informatisée.

M. Duhamel: Ce n'est pas que je veuille me montrer critique, mais j'essaie de me faire une opinion. Ce sont des personnes qui doivent décider si c'est une façon plus efficace de procéder, n'est-ce pas?

M. Winberg: C'est exact.

[Texte]

Mr. Duhamel: I have one final question regarding appendix B, contracting for services. I noticed 1984-85 figures, 1992-93 figures, and the largest one is \$1,672,410. Could you give us an indication of what is included in that because that is roughly a third of all. . . That is a lot of money.

Mr. Winberg: Yes. What we did when we made up this chart, which is arrayed according to the ones that have the biggest 1992-93 numbers, was to use the figures that I've provided in the document, annex A, I believe, in the package I gave you. It sets out the standard objects of the government and all the economic objects. So in "Other", if I could turn you to the—

Mr. Duhamel: So that I don't take up too much of Mrs. Chamberlain's time, if you just give me a reference I'll check it out.

Mr. Winberg: The reference is annex A. This is a shorter form of one of the other documents I have given you that lay out and array all the contracting for services.

Mr. Duhamel: Thank you very much.

The Chairman: Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Thank you.

I have a very specific question on the Canada stamp. As you know, probably about a month ago there was information on the television that a portion of our work from the Canadian stamp goes to Australia, that it has been contracted out there. For about five or six months I've tried to get more information on this because I'm quite concerned about this particular aspect.

I met with printers who claim—and I use the word "claim" because I have not been able to get information from the government side, the bureaucracy, at this point to substantiate this or to say yes or no—that they could be competitive in bidding for this contract if it were offered over a longer period of time. This means that rather than a one-year contract, which was offered to Australia, if they were offered a four-year or five-year contract, they could afford to purchase equipment to be able to be competitive. But on a one-year basis, with the contract being meted out that way, it does not allow them to be able to purchase the equipment needed to be competitive.

I'd really like you to comment on this.

Mr. Winberg: Is this a contract that Canada Post does in order to get this stamp produced? If it is, with respect, it would be better to ask the people at Canada Post why they set up the specification for the contract for one year rather than four.

Mrs. Chamberlain: Okay. So you don't know the answers to these things.

Mr. Winberg: They would be the best people for you to speak with to get your answer to that question.

Mrs. Chamberlain: Okay. I've been trying diligently to get some information from whoever, but, as I say, for four or five months I've come up absolutely dry on this.

[Traduction]

M. Duhamel: Il me reste une dernière question portant sur l'appendice B, les marchés de services. Je vois les chiffres pour 1984-1985 et ceux pour 1992-1993: le montant le plus élevé est 1 672 410\$. Voilà qui représente beaucoup d'argent, près d'un tiers du total: pourriez-vous nous donner une idée de ce que cette somme englobe?

• 1615

M. Winberg: En composant ce tableau disposé dans l'ordre des chiffres les plus importants pour 1992-1993, nous avons repris les chiffres fournis dans le document de votre trousse intitulée, si je ne me trompe, Appendice A, qui énonce les articles économiques et d'exploitations du gouvernement. Si vous consultez maintenant «autres»...

M. Duhamel: Je ne veux pas empiéter sur le temps de M^{me} Chamberlain: si vous me donnez une référence, je vérifierai.

M. Winberg: La référence, c'est l'appendice A, version abrégée de l'un des autres documents que vous ai remis, dans lequel vous trouverez une liste des marchés de service.

M. Duhamel: Je vous remercie.

Le président: Madame Chamberlain.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Je vous remercie.

Je voudrais poser une question concernant l'impression du timbre canadien. Il y a environ un mois, on disait, à la télévision, que le contrat d'impression du timbre canadien a été adjudgé partiellement à l'Australie. Voilà cinq ou six mois que j'essaye d'en savoir davantage là-dessus, car cette question me préoccupe.

J'ai rencontré des imprimeurs qui affirment—je vous transmets cela sous toutes réserves car je n'ai pas obtenu de confirmation de la part du gouvernement—qu'ils auraient pu soumissionner avantageusement si le contrat avait été proposé pour une durée plus longue. Si au lieu d'offrir un contrat d'un an, comme cela a été fait dans le cas de l'Australie, on leur avait proposé un contrat de quatre ou cinq ans, cela leur aurait permis d'acquérir du matériel pour être plus concurrentiel, mais le contrat n'étant offert que pour une année cette possibilité ne leur est pas donnée.

J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

M. Winberg: S'il s'agit d'un appel d'offres de la Société canadienne des postes aux fins d'imprimer un timbre, vous devriez vous adresser à cette Société pour lui demander pourquoi le contrat est d'un an plutôt que de quatre.

Mme Chamberlain: Autrement dit, vous ne connaissez pas la réponse à cette question.

M. Winberg: Sur ce point il vaudrait mieux interroger la Société canadienne des postes.

Mme Chamberlain: Je veux bien, mais voilà quatre ou cinq mois comme je le disais, que je m'efforce d'en savoir davantage là-dessus en m'adressant à gauche et à droite, mais je reviens toujours bredouille.

[Text]

I am concerned because, number one, it is Canadian jobs that are at stake. I realize the NAFTA thing comes into play, but I think we have to allow us to be able to compete in a proper timeframe. That does come back to my comments of yesterday, and some of the earlier comments here today about the point of many things being taken into account rather than just simply cost-effectiveness on each particular contract.

Mr. Winberg: Yes, I share your concerns. As I said at the beginning when I opened my remarks, the crown corporations run under an independent management framework.

Mrs. Chamberlain: I misunderstood, I guess, your comment initially when you said the Treasury Board sets parameters for the contracting out.

Mr. Winberg: Yes.

Mrs. Chamberlain: Then, indeed, does Canada Post look at these contracts? Did you simply hand it over, the Treasury Board? How does this whole mechanism work?

Mr. Winberg: The Treasury Board rules and regulations apply to government departments. For crown corporations, each one would run under a separate management framework. The amount of involvement in the day-to-day activities for crown corporations is far different from the way we are involved in the operations of government departments. They are just two different things.

Mrs. Chamberlain: Again, to go back to yesterday, where you came in at the end and I think you heard me speak, the accountability of every one of those levels. . . It would be frightening to think there wasn't that kind accountability and that constant going back to make sure we were doing the best possible meting out of contracts or not meting out.

Mr. Winberg: There are very clear accountability requirements for all contracts issued by the federal departments, for whom the Treasury Board rules and regulations are the way they run their contracting.

Mrs. Chamberlain: And who do they report to? To you?

Mr. Winberg: Departments are responsible for the way they run and their minister would be the person accountable for the way decisions are taken within that department. For a crown corporation such as Canada Post, they would have a different accountability arrangement from that of a government department. They have a board of directors and they run under a different act. There is a different legislative base for crown corporations.

• 1620

Mrs. Chamberlain: Let's speak specifically of Canada Post. To whom does Canada Post report? Who finds out if they're accountable and if the things they are doing are proper? Where does the buck stop?

Mr. Winberg: Canada Post has a management structure, a board of directors, and it reports to a specific minister.

The Chairman: They report to Mr. Dingwall.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

[Translation]

Cette question me préoccupe parce que ce sont des emplois canadiens qui sont en jeu. Je sais qu'intervient là l'ALENA, mais nous devrions, je crois, pouvoir faire concurrence sur une certaine période. Ceci rejoint mes observations d'hier ainsi que d'autres qui ont été faites aujourd'hui, à savoir de combien de facteurs il est tenu compte plutôt que simplement du rapport coût-efficacité de chaque contrat particulier.

M. Winberg: Oui, je n'en disconviens pas, mais comme je le disais dans mon introduction, les sociétés de la Couronne sont gérées de façon indépendante.

Mme Chamberlain: J'ai sans doute mal compris ce que vous disiez tout à l'heure, à savoir que le Conseil du trésor imposait des paramètres pour la sous-traitance.

M. Winberg: C'est exact.

Mme Chamberlain: En ce cas, la Société canadienne des postes examine-t-elle ces contrats? Le Conseil du trésor a-t-il simplement abdiqué? Comment tout cela fonctionne-t-il?

M. Winberg: Les règles et règlements du Conseil du trésor s'appliquent aux ministères, mais les sociétés de la Couronne assurent chacune leur propre gestion. Nos interventions dans le fonctionnement quotidien de sociétés de la Couronne diffèrent considérablement de la surveillance que nous exerçons sur les activités des ministères.

Mme Chamberlain: Mais pour revenir sur ce que vous disiez hier, lorsque vous êtes arrivé à la fin de la séance et que vous avez entendu mon intervention, la responsabilité de chacun de ces niveaux. . . Et ce serait angoissant de penser que cette responsabilité n'existe pas et que personne n'est responsable de veiller à ce que les contrats soient adjugés de la meilleure manière possible.

M. Winberg: Les responsabilités ministérielles sont clairement définies pour tous les contrats adjugés par les ministères, auxquels s'appliquent les règles du Conseil du trésor.

Mme Chamberlain: Et envers qui sont-ils responsables? Envers vous?

M. Winberg: Les ministères sont responsables de leur fonctionnement; c'est le ministre qui doit rendre compte des décisions prises au sein de son ministère. Pour une société de la Couronne telle que la Société canadienne des postes, la situation ne se présente pas de la même façon: cette société a un conseil d'administration et relève d'une autre loi, comme toutes les sociétés de la Couronne.

Mme Chamberlain: Parlons donc spécifiquement de la Société canadienne des postes; à qui rend-t-elle compte? Qui opère un contrôle sur elle pour s'assurer que sa gestion est bonne? Qui est ultimement responsable?

M. Winberg: La Société canadienne des postes a une structure de gestion, un conseil d'administration, qui rend compte à un ministre.

Le président: En l'occurrence à M. Dingwall.

Mme Chamberlain: Je vous remercie.

[Texte]

The Chairman: Thank you. Just before we go to the Bloc, I have one question, Mr. Winberg.

I assume that members, during the course of our investigation, will be constantly asking themselves whether, in all instances, contracting out of any kind makes sense and whether, in some instances, perhaps contracting out should be either expanded or reduced. This would depend on the performance, the return on investment and, of course, on the return to the public.

When I look at appendix B, it indicates that in all cases where there is contracting out, or contracting for services, as it is headed, there has been growth that ranges from a high of 17.6% to a low of 2.7%.

Do I assume from that evidence, Mr. Winberg, that all cases of contracting out for services have indeed been successes? Does this warrant an increase, as indicated by this evidence? Is it so that there has never been any failure in any category and no reason whatsoever to cut back in contracting out? Is that what I have to assume from that appendix B evidence?

Mr. Winberg: No. One of our basic principles is competition in contracting. Contracting would always be, to the maximum extent possible, under a competitive regime. There would be a number of reasons why growth occurred over this period, some of which I've discussed.

Take the one of 17%. That's translation and interpretation services. As I mentioned earlier, as a result of studies that were done, it was found that translations were much less expensive when conducted outside as opposed to inside. Rules were put in place to require additional contracting to occur in that area, which the Auditor General had found in their reports.

Look at translation and interpretation services and the 17%. That is a specific policy decision that was taken to require that contract. It does not mean that every single contract in the government worked well. Each contract is evaluated and decisions are made.

The Chairman: Perhaps not every single contract is a success, but every single category has shown growth. Once you have started down the road of contracting out in any area, whether it's dental services, translation or whatever, there's been no cutback and there has been a steady growth in the last 10 years.

I'm not saying that disparagingly, Mr. Winberg. I simply look at the evidence and indicate that once you start, you don't stop.

Mr. Winberg: For example, dental services means providing dental services to inmates, Indians and others. There was significant growth during this period; the Indian population grew phenomenally. We amended the Indian Act. We're providing dental services to those Indians and it's done in a number of remote communities maybe one day a week or one day a month. It is purchased according to the geographical need, for example, for Indians.

Take the idea that the cost for contracting for dental services increased. We would for certain be looking at doing this another way. There are alternative ways of doing it. I know those particular budgets have had enormous pressure to get the job done with what's available.

[Traduction]

Le président: M. Winberg, je voudrais vous poser une question avant de donner la parole au Bloc.

Au cours de notre examen les membres vont sans doute constamment se demander si la sous-traitance est rentable dans tous les cas ou seulement dans certains, peut-être aussi si la sous-traitance devrait être élargie ou réduite. Ceci dépend du rendement, de la rentabilité des investissements et, bien entendu, de l'avantage qu'en tire le public.

Je constate, à l'appendice B, dans tous les cas où il y a sous-traitance ou impartition, comme il est dit dans le titre, qu'il y a une fourchette d'augmentation de 2,7 p. 100 à 17,6 p. 100.

D'après les témoignages, monsieur Winberg, il semblerait que vous ayez eu lieu de vous féliciter de tous les cas de marchés de services. Ces résultats justifient-ils une augmentation, d'après les témoignages que nous avons? N'avez-vous jamais connu d'échec dans une catégorie quelconque? N'envisagez-vous aucune raison de réduire la sous-traitance? Est-ce cela que je dois conclure de l'examen de l'appendice B?

M. Winberg: Non, car en matière d'impartition nous avons un principe fondamental, celui de la concurrence, et ce dans toute la mesure possible. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les chiffres ont augmenté au cours de cette période, et j'en ai déjà abordé quelques-unes.

Prenez le cas des 17 p. 100 pour les services de traduction et d'interprétation. Comme je le disais tout à l'heure, à la suite d'études qui ont été faites, il a été constaté que les traductions étaient beaucoup moins coûteuses en sous-traitance que lorsqu'elles sont exécutées par nos services. C'est pourquoi des règles ont été établies pour augmenter la sous-traitance dans ce domaine, et les conclusions se trouvent dans le rapport du Vérificateur général.

Vous prenez donc le cas de la traduction et de l'interprétation, et les 17 p. 100 d'augmentation; c'était une décision politique spécifique qui a été prise pour exiger ce contrat, mais il ne s'ensuit pas que chaque marché public soit avantageux; il faut les examiner au cas par cas.

Le président: Je veux bien croire que le résultat n'ait pas été bon pour chaque marché, mais je constate qu'il y a eu augmentation pour chaque catégorie. Quand on a entr'ouvert la porte à la sous-traitance—qu'il s'agisse de services dentaires, de traduction ou autre—il n'y a plus eu de réduction et une croissance constante depuis 10 ans.

Ceci n'est pas une critique, monsieur Winberg, mais une simple constatation; une fois lancé, vous ne savez plus vous arrêter.

M. Winberg: Les services dentaires, par exemple, sont ceux que nous assurons aux détenus, aux Indiens et autres. Or la population indienne a augmenté de façon prodigieuse pendant cette période; nous avons modifié la loi sur les Indiens, nous leur assurons des services dentaires dans les collectivités éloignées, à raison d'un jour par semaine ou d'un jour par mois. Ces services sont acquis selon les besoins géographiques, par exemple, pour les Indiens.

Vous dites que le coût de marchés de services dentaires a augmenté. Nous pourrions certainement envisager de procéder d'autres façons; car il en est d'autres. Je sais seulement qu'une pression considérable s'est exercée, dans le cas de ces budgets, pour faire faire ces travaux dans les limites des ressources.

[Text]

[Translation]

• 1625

So I agree with you that there has been growth in these areas and there have been pressures. I think you have to look back at each one, case by case. The case I mentioned at the very beginning was a coast guard station that had been contracted out in B.C. A study done when the contract came up for renewal found that, no, whatever the case was in the past, it was going to be cheaper and better to do it in-house. They're doing it in-house now.

The Chairman: Thank you. We have five minutes for the Bloc. Monsieur Asselin.

M. Asselin (Charlevoix): Je voudrais vous faire une brève lecture d'une documentation reçue récemment et ensuite avoir vos commentaires.

Le gouvernement fédéral sous-traite 79 p. 100 de tous ses services de personnels temporaires dans la région de la Capitale nationale. Selon le rapport, 60,4 millions de dollars ont été consacrés à des services de personnels temporaires en 1993 dans la seule région de la Capitale nationale, alors que des milliers d'employés à temps plein sont déclarés excédentaires. Ce rapport est ridicule et conduit à un gaspillage des fonds publics.

En 1992-1993, une secrétaire à temps plein au gouvernement fédéral gagnait 24 000 \$ plus les avantages sociaux, tandis que l'agence de personnel temporaire vous demande 36 000 \$ par année. À Ottawa, un mécanicien employé à temps plein au gouvernement gagne 16 \$ de l'heure alors qu'une agence vous demande 26 \$ de l'heure. Un plombier gagne 18 \$ de l'heure tandis que l'agence vous en demande 26, et un menuisier 17 \$ de l'heure, tandis que l'agence vous en demande 25.

C'est une idée fausse que de croire que la sous-traitance fait épargner de l'espace, du matériel et de l'équipement. Par exemple, des centaines de contractuels dans la région de la Capitale nationale travaillent dans des bureaux du gouvernement, utilisant les installations et les espaces, l'équipement et les fournitures payés par les contribuables canadiens. C'est pour cela qu'entre 1984-1985 et 1992-1993 il y a eu une augmentation de 7.5 p. 100, comparativement à 5.3 p. 100 dans les autres dépenses du gouvernement, si on compare la sous-traitance par rapport aux autres dépenses du gouvernement.

Toujours en 1984-1985 par rapport à 1992-1993, leurs coûts sont passés de 56 p. 100 aux Travaux Publics à un record de 628 p. 100 aux Douanes et Accise. On peut citer d'autres exemples frappants: 114.2 p. 100 à la Défense nationale, toujours en alimentation; 207 p. 100 à Santé nationale et Bien-être social; 247 p. 100 en alimentation à Approvisionnement et Services.

Le vérificateur général a-t-il fait un rapport au ministre des Finances, qui aurait dû ensuite faire un rapport à la Chambre, et le Comité des comptes publics a-t-il été informé de ces hausses, de ce que nous coûte la sous-traitance?

J'ai d'autres questions mais j'en ai assez dit.

Alors moi aussi je crois qu'il y a eu une augmentation de la sous-traitance dans ces domaines-là, et que certaines pressions ont été exercées. Je crois qu'il faut ré-examiner le tout, cas par cas. Au tout début, j'ai fait allusion à des services d'un poste de la garde côtière en Colombie-Britannique qui avaient été impartis au secteur privé. Une étude entreprise avant de renouveler ce contrat a démontré que, peu importe ce qui s'est passé avant, le gouvernement était maintenant en mesure d'offrir ce service de façon plus efficace et à moindre prix, ce qu'il fait à l'heure actuelle.

Le président: Merci. Nous allons accorder cinq minutes au Bloc. Mr. Asselin.

Mr. Asselin (Charlevoix): I would like to read you a short excerpt from a document I received recently and then I would like to ask for your comments.

The federal government contracts out 79% of all of its temporary help services in the National Capital Region. According to the report, 60.4 million dollars were spent on temporary help services in 1993 in the National Capital Region alone, whereas thousands of full-time employees have been declared surplus. This situation is ridiculous and wastes public money.

In 1992-93, a full-time secretary in the federal government earned \$24,000 plus benefits, whereas the temporary help agency charged \$36,000 per year. In Ottawa, a full-time government mechanic earned \$16 an hour whereas an agency charged \$26 an hour. A plumber earned \$18 an hour whereas the agency charged \$26, a carpenter earned \$17 an hour whereas the agency charged \$25.

It is wrong to believe that contracting out leads to savings in terms of space, material and equipment. For example, hundreds of contract employees in the National Capital Region work in government offices, using the facilities, space, equipment and supplies paid for by Canadian taxpayers. If you compare contracting out with other types of government spending, you will see that, between 1984-85 and 1992-93, there was an increase of 7.5% compared with 5.3% for other types of government spendings.

Furthermore, in comparing 1984-85 with 1992-93, we can see that the costs in Public Works increased by 56% and achieved a record of 628% in Customs and Excise. Other striking examples can be given: 114.2% in National Defense, in food services; 207% in National Health and Welfare; 247% in food services in the Department of Supply and Services.

Did the Auditor General report on this situation to the Minister of Finance, who should have then reported to the House. Was the Public Accounts Committee informed of these increases, was it told how much contracting out is costing us?

I have more questions but I believe that I have already said enough.

[Texte]

M. Winberg: Il faudrait que je consulte les dossiers pour voir à quel moment le vérificateur général aurait pu vérifier ces dépenses. Mais comme je l'ai dit au début, pendant les années en question, les gestionnaires étaient plus ou moins obligés de passer des contrats plutôt que de se servir du personnel interne et ils ne savaient pas ce qui était le meilleur marché. Il devaient viser certains budgets pour les années-personnes.

Nous avons changé cela au cours des deux dernières années et maintenant nous essayons, pour certaines catégories comme le travail temporaire, de voir si ce que nous faisons est efficace et s'il y a une possibilité d'épargner de l'argent. Une fois qu'on aura mis tous les budgets à l'étude, les gestionnaires nous diront quelle est la façon la plus économique et la plus efficace de procéder.

M. Asselin: Mais êtes-vous conscient qu'en l'espace de cinq ans le coût de la sous-traitance a doublé? C'est allé de 2,9 milliards de dollars en 1984-1985 pour atteindre 5,2 milliards de dollars entre 1992 et 1993.

• 1630

The Chairman: There's less than 30 seconds in this segment. Mr. Winberg.

Mr. Winberg: For temporary help services, as I say, because of pressure due to person-year controls, this grew at a rate that we are questioning. The figures I've given you show that the average annual growth rate was 5.9%.

The Chairman: Mr. Bellemare, five minutes.

Mr. Bellemare: Thank you, Mr. Chairman.

Je veux féliciter M. Asselin pour sa présentation. Elle tombe juste à point, et sa recherche prouve ce que je passe mon temps à répéter depuis des années.

Mr. Winberg, I appreciated your presentation. If I was taking my master's degree, of course that would be very idealistic and I'd be very happy. But being from the national capital region, I am highly suspicious as to the real reason or rationale for contracting out. I personally see a correlation with downsizing, and I am really, really worried.

I would ask you this question. You may take it as academic, but I hope you will give me an answer. Would the Treasury Board recommend to the Department of National Defence, since it is downsizing the military, that to save more money it should perhaps contract with the excellent military officers that you have in the United States or Russia? Would we not save money if we did that?

Mr. Winberg: The Department of National Defence is undergoing a review, as are a great many departments of the federal government, and it is looking at every possibility for saving money and working more efficiently and economically.

Mr. Bellemare: Even hiring retread Russian or U.S. officers?

M. Winberg: Excusez-moi de ne pas avoir bien compris vos propos. Je pense qu'à l'intérieur de nos Forces armées, nous sommes en train d'essayer de réduire nos normes.

[Traduction]

Mr. Winberg: I will have to consult the files to determine when the Auditor General could have audited these expenditures. But as I said at the beginning, during the period in question, managers were more or less compelled to contract out rather than use their own in-house staff and they did not know which market was best. They had to meet certain person-year budgets.

We have changed this over the past two years, and now we try, for certain categories of work such as temporary help, to determine whether or not we are working effectively and if there is any way to save money. Once all of the budgets have been examined, the managers will tell us what is the most effective and economical way to proceed.

Mr. Asselin: But are you aware that in five years the cost of contracting out has doubled? It has risen from 2.9 billion dollars from 1984-85 to 5.2 billion in 1992-93.

Le président: On a maintenant moins de 30 secondes. Monsieur Winberg.

M. Winberg: Pour l'aide temporaire, en raison des contraintes qu'imposent les mesures des contrôles des années-personnes, le taux a augmenté à un rythme que nous sommes en train d'examiner. Les données que je vous ai fournies montrent que le taux de croissance annuel moyen était de 5,9 p. 100.

Le président: Monsieur Bellemare, vous avez cinq minutes.

M. Bellemare: Merci, monsieur le président.

I want to congratulate Mr. Asselin for his presentation. It is very relevant and his research demonstrates what I have been saying for years.

Monsieur Winberg, votre exposé m'a plu. Si je faisais une maîtrise, ce serait l'idéal et j'en serais très heureux. Mais comme je suis de la région de la capitale nationale, j'ai mes doutes quant aux raisons véritables pour lesquelles on recourt à la sous-traitance. Pour ma part, j'y vois un lien avec la réduction des effectifs, et cela me préoccupe grandement.

J'aimerais vous poser une question. Elle peut vous paraître théorique, mais j'espère que vous pourrez quand même y répondre. Le Conseil du trésor recommanderait-il au ministère de la Défense nationale, puisqu'il réduit les effectifs militaires, que pour réaliser des économies il devrait peut-être retenir à contrat les services des excellents officiers militaires que comptent les États-Unis ou la Russie? Est-ce qu'on n'économiserait pas ainsi?

M. Winberg: En examine en ce moment la situation du ministère de la Défense nationale, de même que celle d'un grand nombre de ministères fédéraux. On examine toutes les possibilités d'économie et tous les moyens de fonctionner plus efficacement et économiquement.

M. Bellemare: Même l'embauche d'anciens officiers américains ou russes?

Mr. Winberg: Excuse me but I did not understand your suggestion. I think that in our Armed Forces, we are in the process of trying to reduce our standards.

[Text]

Mr. Bellemare: We know that part. I am going to the basic principles.

Mr. Winberg: The basic principle is that we're looking at every kind of alternative way to share assets, share information and save money. In terms of—

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, I believe that is tantamount to exactly what I'm suggesting. It's tantamount in my mind, especially with NAFTA now here after the free trade, to hiring mercenaries from other countries to complement our military, to build up our army. Mr. Asselin brought up some very good examples, and I have some myself.

And Mr. Strahl... I was surprised you didn't explain to him that what he was referring to were standing orders. For helicopter service, for example, you would ask two or three or four helicopter services how much they would charge by the hour for their services if you gave them so many hours a year or a month or a week. They all give figures, and then the manager calls up whoever he thinks—or his buddies—to contract for these services. This wasn't explained to him and I think it should have been. I think that was really a *manque* in your presentation.

This begs the question of whether there are really controls. If you sat through Bill C-26 of the previous government, where you give managers the authority to contract out, sometimes without any supervision, with the risk of having even employees become the contractors themselves on the weekend when they're moonlighting under a fictitious company name... Have you at Treasury Board thought of controls in that area?

Mr. Winberg: There are a few questions here, Mr. Chairman. The first is about standing offers versus specifying exactly what you want and consolidating the work and then putting that out to a specific bid for a specific number of hours. You're absolutely on track with the kinds of economies we're looking for to understand that when we ask for availability and what you would charge for a small number of hours under a standing offer, the price is higher on a standing offer than when we specify a piece of work and then contract for that piece of work.

Within the different procurement reviews that we have going and with the pressure on budgets, people are going to look for the most economical way of meeting the needs they have. We're moving to a trend away from purchasing off of standing offers and more to specifying exactly what we want and then purchasing that, so there's competition. But we're open to your views as to—

The Chairman: We're already out of time. On the question of controls, though, can you give us a quick answer, Mr. Winberg?

Mr. Winberg: As for controls on contracting practices of people, there's a whole set of policies and procedures in place for the different kinds of controls that we're talking about. I've given them out to the committee and I'd be happy to discuss any one of those specific sets of controls that you'd like.

[Translation]

M. Bellemare: Nous sommes au courant. Je traite des principes de base.

M. Winberg: Le principe de base, c'est que nous cherchons tous les moyens possibles de mettre en commun nos actifs, l'information et d'économiser ainsi de l'argent. Pour ce qui est de...

M. Bellemare: Monsieur le président, je crois que cela revient exactement à ce que je disais. À mon avis, surtout avec l'ALÉNA et après l'accord de libre-échange, cela revient à embaucher des mercenaires d'autres pays pour renforcer nos effectifs militaires, pour constituer notre armée. M. Asselin a cité de très bons exemples, et j'en connais moi aussi.

Et M. Strahl... Je m'étonne qu'on ne lui ait pas expliqué qu'il parlait en réalité d'offres permanentes. Pour ce qui est des services d'hélicoptères, par exemple, on demanderait à deux ou trois ou quatre services d'hélicoptères quel serait leur tarif horaire si on leur achetait tant d'heures par an ou par mois ou par semaine. Chaque service présente un devis puis le gestionnaire fait appel à qui il veut—ou à ses copains—pour adjudger les contrats pour ces services. On ne le lui a pas expliqué et je pense qu'on aurait dû le faire. Je pense vraiment que c'était une lacune dans votre exposé.

C'est à se demander s'il existe vraiment des mesures de contrôle. Ceux qui ont participé à l'étude du projet de loi C-26 du gouvernement précédent, où l'on donne au gestionnaire le pouvoir d'accorder des contrats, parfois sans aucune surveillance, au risque de voir des employés devenir eux-mêmes des contractuels qui travaillent au noir pendant les week-ends sous le couvert d'un nom d'entreprise fictif... Est-ce qu'au Conseil du trésor on a songé à appliquer des mesures de contrôle à cet égard.

M. Winberg: Il y a là un certain nombre de questions, monsieur le président. La première à trait aux offres permanentes par opposition à la définition exacte de ce qu'on veut obtenir, à la description du travail et à l'offre lancée pour un nombre d'heures donné. Vous êtes assez au fait des types d'économies que nous recherchons pour savoir que quand nous demandons aux fournisseurs s'ils sont libres et ce qu'ils demanderaient pour un petit nombre d'heures dans le cadre d'une offre permanente, le prix est plus élevé que s'il n'est question que d'un travail donné auquel correspond un contrat précis.

• 1635

Au cours des différents examens des marchés publics que nous effectuons et compte tenu du resserrement des budgets, les gens vont chercher à répondre à leurs besoins de la façon la plus économique possible. On a de moins en moins tendance à recourir aux offres permanentes et l'on précise davantage ce que l'on cherche avant de l'acheter, il y a donc concurrence. Mais nous aimons bien savoir ce que vous pensez de...

Le président: Nous n'avons déjà plus de temps. Pour ce qui est des mesures de contrôle, cependant, pouvez-vous répondre rapidement, monsieur Winberg?

M. Winberg: Pour ce qui est des mesures de contrôle applicables aux pratiques d'attribution des marchés de services, il existe déjà tout un ensemble de principes et de modalités concernant les différents types de mesures de contrôle dont nous parlons. Je les ai exposés au Comité et je me ferai un plaisir de discuter de l'un ou l'autre de ces ensembles de mesures si vous le voulez.

[Texte]

The Chairman: Thank you. Maybe, Mr. Bellemare, if you hang around, we can bring you back in after a few more questioners.

Mr. Epp (Elk Island): I also would like to add appreciation for your presentation. You gave us a very good overview.

I have several questions. Do we really know how much money is being spent right now internally versus contracting out in the government? Do we have any idea of those two numbers?

Mr. Winberg: Interdepartmental settlements are accounted for differently. I could get that kind of information for you. It's not in the current package that you have.

Mr. Epp: But that information is available.

Mr. Winberg: Yes.

Mr. Epp: I have a question specifically with respect to printing and CCG. When a department contracts with CCG for printing services, is that called contracting out?

Mr. Winberg: It would be called contracting for services the way I've been discussing it if CCG let contracts. But the contract between the government department and CCG would not appear in these numbers that I've given you. It's not, because some work would be done internally by that organization. The only number that would appear would be the number that the Canada Communication Group has in its contracts with companies.

Mr. Epp: Yes.

Mr. Winberg: But internal governmental transactions are not in these figures.

Mr. Epp: How are these government contracts actually let? If a department has a printing job, what do they specifically do to get the best price? Do they just go to CCG and let them find the best price?

Mr. Winberg: They have a series of decisions to make and judgments to apply. The most competitive way of doing it would be for them to put their work out to competitive bid and allow every potential supplier to compete for that job.

Mr. Epp: Do any number of departments do that?

Mr. Winberg: Yes. This specific service is subject to that kind of competitive question. Much of government printing would be of a small routine nature and would be given straight to CCG.

Advertising opportunities are advertised on the electronic bulletin board system that we run, which shows the opportunities that exist for government advertising.

Mr. Epp: It's interesting you should repeat my next question. Obviously with government and with this organization being the size it is, that is a huge problem not only in contracting for printing, but also for all these other services. You just mentioned the electronic bulletin board. Is this up and running?

[Traduction]

Le président: Merci. Monsieur Bellemare, peut-être que si vous restez parmi nous nous pourrions vous redonner la parole quand quelques autres l'auront eue.

M. Epp (Elk Island): J'aimerais aussi vous dire que votre exposé m'a beaucoup plu. Vous nous avez donné un excellent tour d'horizon.

J'ai plusieurs questions à poser. Savez-vous combien d'argent le gouvernement dépense maintenant à l'interne par opposition aux marchés publics? Connaissez-vous ces deux montants?

M. Winberg: Les ententes interministérielles sont calculées différemment. Je pourrais vous obtenir ce renseignement. Cela ne se trouve pas dans les documents que vous avez.

M. Epp: Mais on peut obtenir le renseignement.

M. Winberg: Oui.

M. Epp: Ma question a précisément trait aux services d'impression et au Groupe Communication Canada. Quand un ministère conclut un marché de services d'impression avec ce groupe, parle-t-on de sous-traitance?

M. Winberg: On parlerait de marché services au sens où je l'ai décrit si le Groupe Communication Canada obtient le contrat. Mais le contrat entre le ministère et le Groupe Communication Canada ne figurerait pas dans les données que je vous ai fournies. Il n'y figurerait pas, parce qu'une partie du travail serait fait à l'interne par cette organisation. Le seul chiffre qui figurerait serait celui des marchés que le Groupe Communication Canada passe avec des entreprises.

M. Epp: Oui.

M. Winberg: Mais les opérations gouvernementales internes ne figurent pas dans ces chiffres.

M. Epp: Comment ces contrats gouvernementaux sont-ils adjugés? Si un ministère veut faire faire un travail d'impression, comment s'y prend-il exactement pour obtenir le meilleur prix possible? Se contente-t-il de s'adresser au Groupe Communication Canada qui veille à lui trouver le meilleur prix?

M. Winberg: Les responsables du ministère doivent prendre une série de décisions et juger d'un certain nombre de choses. Pour assurer la plus grande compétitivité, il faudrait qu'ils procèdent à un appel d'offres et qu'ils permettent à tout fournisseur éventuel de soumissionner.

M. Epp: Y a-t-il des ministères qui le font?

M. Winberg: Oui. Ce service se prête précisément à ce type de concurrence. La plupart des travaux d'impression du gouvernement seraient mineurs et répétitifs et seraient attribués directement au Groupe Communication Canada.

Les possibilités d'annonces sont inscrites sur le babillard électronique que nous utilisons, où l'on montre les possibilités d'annonces.

M. Epp: Je trouve intéressant que vous abordiez la question que j'allais poser. Il est bien certain qu'étant donné la taille du gouvernement et de cette organisation, l'adjudication de contrats d'impression et de toutes sortes d'autres services posent un énorme problème. Vous venez tout juste de parler du babillard électronique. Est-ce qu'on s'en sert?

[Text]

Mr. Winberg: Yes, it is.

Mr. Epp: How long has that been going?

Mr. Winberg: It has been going for two or three years.

Mr. Epp: Are people able to put in their bids electronically?

Mr. Winberg: I'm not aware of all the details, but I believe that some bidders are able to put their bids in electronically.

Mr. Epp: That brings me then to the next general area, the large one, of accountability. Is it also possible for anyone out there, any business, any individual, to find out who gets which government contract?

• 1640

Mr. Winberg: Yes, it is absolutely possible, and, as I say, in the publication that I displayed earlier, the people who receive those contracts are published. Also, you can know who won any government contract if you know the contract and you ask who won it.

Mr. Strahl: But only above \$30,000.

Mr. Winberg: Any contract that you know that has been given, you can find out who it was given to.

Mr. Strahl: Could I have a minute?

The Chairman: You have one minute.

Mr. Strahl: The other day we asked a government department for a list of the contracts that they had let in the department and were told that if we wanted to get a list of the contracts let, the ones let for under \$30,000, it would take three working days and \$1,500 just to get them. They said that they're just not available. The minister doesn't have them. He could get them, he thinks, but it would cost that much money. In other words, it's almost as if he really knows how much is in that little pot and who got them. Is it just that hard to get out of the computers or is it—

Mr. Winberg: When there is a computerized system in a department, there is money being spent and there are records and they can be accessed. They may not be set up in the form that you are requesting, and in that case there is a whole set of rules. You would be paying a fee in order for them to assemble the information in the way that you're asking for it.

Mr. Strahl: We just wanted a list of the contracts let in the department, all the contracts. They said that \$30,000 is easy because they're a competitive bid, but anything under \$30,000 is very difficult.

Mr. Winberg: That practice must vary from department to department, because many—

The Chairman: We're out of time. Mrs. Catterall.

Mrs. Catterall (Ottawa West): First of all, I want to thank you for being here, and I think the committee appreciates the assurances that the Treasury Board Secretariat is interested in the advice we made. That has not always been the case with government witnesses appearing before committees.

[Translation]

M. Winberg: Oui.

M. Epp: Depuis quand?

M. Winberg: Depuis deux ou trois ans.

M. Epp: Est-ce que les soumissionnaires peuvent présenter leurs soumissions par voie électronique?

M. Winberg: Je ne connais pas tous les détails de fonctionnement, mais je crois que certains soumissionnaires peuvent présenter leurs soumissions par voie électronique.

M. Epp: Cela m'amène donc à l'autre sujet d'ordre général, un vaste sujet, celui de la responsabilité. Est-il possible pour quelqu'un, pour une entreprise, un particulier de savoir qui a obtenu tel ou tel contrat du gouvernement?

M. Winberg: Oui, c'est parfaitement possible, et, comme je l'ai dit, dans la publication que j'ai montrée tout à l'heure, on publie le nom de ceux qui obtiennent les contrats. En outre, on peut aussi savoir qui a obtenu tel ou tel marché public si on sait duquel il s'agit et qu'on demande qui l'a obtenu.

M. Strahl: Mais seulement pour les contrats de plus de 30 000\$.

M. Winberg: Pour tout contrat qui a été attribué on peut savoir qui l'a décroché.

M. Strahl: Peut-on m'accorder une minute?

Le président: Vous avez une minute.

M. Strahl: L'autre jour on a demandé à un ministère de fournir une liste des contrats qu'il avait accordés et on a répondu que si nous voulions obtenir cette liste, celle des contrats de moins de 30 000\$, il faudrait attendre trois jours ouvrables et que cela coûterait 1 500\$. On nous a répondu qu'on ne pouvait pas fournir ces renseignements. Le ministre ne les a pas. Il pourrait les obtenir, pense-t-il, mais cela coûte très cher. Autrement dit, cela revient presque à dire qu'il connaît très bien le montant de ces marchés et qui les a obtenus. Est-ce donc aussi difficile d'échapper aux ordinateurs ou est-ce. . .

M. Winberg: Quand un ministère a un système informatisé, il y a de l'argent qui est dépensé et il y a des dossiers auxquels on peut avoir accès. Il ne se présente peut-être pas sous la forme qu'il vous faut, et dans ce cas tout un ensemble de règles s'applique. Il faudrait payer des droits afin qu'on réunisse les données sous la forme qu'il vous faut.

M. Strahl: Nous ne voulions qu'une liste des contrats adjugés par le ministère, la liste de tous les contrats. Ils ont dit que c'était facile pour les contrats de plus de 30 000\$ parce que c'était un système d'appel d'offres concurrentielles, mais qu'il était très difficile de fournir des renseignements au sujet des contrats de moins de 30 000\$.

M. Winberg: Cela doit varier d'un ministère à l'autre, puisque de nombreux. . .

Le président: Nous manquons de temps.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): D'abord, je tiens à vous remercier d'être venus comparaître, et je pense que le comité est heureux d'apprendre que le Secrétariat du Conseil du Trésor l'assure qu'il prend bonne note de nos conseils. Ce n'est pas toujours le cas quand des témoins du gouvernement comparaissent devant des comités.

[Texte]

I wanted to zero in on a couple of concrete things. You said each contract is evaluated in terms of its cost-effectiveness. Can you assure us that is the case?

Mr. Winberg: Before payment is made, someone is signing that the services were delivered as set out in the contract.

Mrs. Catterall: You're not saying that each contract is evaluated for its cost-effectiveness.

Mr. Winberg: No, I'm not saying that. There is a variety of controls that are in place. In some departments they are extensive. In others they are simply that the work was done, therefore the payment should be made.

Mrs. Catterall: I think Mrs. Chamberlain was raising very good questions about accountability. Let me quote from one of your own manuals:

The Treasury Board Secretariat (TBS) is assigned responsibility (1) for co-ordinating or conducting. . . occasional reviews addressing multi-departmental and government-wide issues. . .

I think that's what we're looking at here today.

I'm a little concerned about how thoroughly in fact this committee can really get a handle on the cost-effectiveness of contracting and the accountability for it. Let's suppose that the committee said it thought Treasury Board should review the use of contracting and the controls on it and motivation, for instance, that might jeopardize making the most cost-effective decisions. How would the Treasury Board Secretariat go about that if supposedly the government agreed it was a good idea to do that?

Mr. Winberg: We are constantly reviewing the contracting policies and practices of the government as changes take place and making changes in view of input that comes in. So the first point is that we welcome any ideas or recommendations that this committee would like to make on ways to improve our practices.

With regard to reviews, we're very interested in any promising areas where we think we could do better, and there are reviews going on in a number of areas, such as the temporary help example that was mentioned. We realize this is an area where there might be a potential for doing better and providing some better guidance for managers in making these decisions, when it would be cost-effective and when it wouldn't. So we have a review going on in that one right now.

In other similar places where you think there would be a genuine savings or good guidance that we are not yet providing and could provide, we would be very open to and welcome your advice on those issues.

Mrs. Catterall: You're the experts. It's your policy. How do you know your policy is being adhered to when it's producing results?

[Traduction]

J'aimerais aborder directement deux ou trois points bien concrets. Vous avez dit que chaque contrat est évalué en fonction de sa rentabilité. Pouvez-vous nous en donner l'assurance?

M. Winberg: Avant d'effectuer le paiement, quelqu'un certifie par écrit que les services ont été fournis selon les conditions prescrites dans le contrat.

Mme Catterall: Vous ne dites cependant pas que tout contrat est évalué en fonction de sa rentabilité.

M. Winberg: Non, ce n'est pas ce que je dis. Il existe différentes mesures de contrôle. Dans certains ministères, elles sont assez étendues. Dans d'autres, il s'agit simplement d'établir que le travail a été effectué, après quoi on paie le fournisseur.

Mme Catterall: Il me semble que M^{me} Chamberlain a posé d'excellentes questions au sujet de la reddition des comptes. Permettez-moi de citer un extrait de vos propres manuels:

Le secrétariat du Conseil du Trésor a la responsabilité (1) de coordonner ou de mener. . . de temps à autre la conduite des examens portant sur des questions qui concernent divers ministères et l'ensemble du gouvernement. . .

Je pense que c'est ce dont il est question ici.

J'aimerais cependant savoir jusqu'à quel point le comité peut se faire une idée de la rentabilité de la sous-traitance et de la responsabilité financière à cet égard. Supposons que de l'avis du comité, le Conseil du Trésor devrait examiner le recours à la sous-traitance, les mesures de contrôles qui s'y appliquent de même que les raisons, par exemple, qui pourraient nuire à la prise de décisions garantissant une rentabilité maximale. Comment le secrétariat du Conseil du Trésor pourrait-il procéder à cet examen si le gouvernement a présument reconnu que c'était là une bonne chose?

M. Winberg: Nous revisons constamment les principes et les méthodes de sous-traitance du gouvernement à mesure qu'il se produit des changements et nous apportons des changements en conséquence. Ainsi donc, premièrement, nous accueillons avec plaisir toute idée ou recommandation que le comité voudrait nous soumettre quant aux moyens d'améliorer ces méthodes.

Pour ce qui est des examens, nous cherchons vraiment à cerner tout secteur où nous pensons pouvoir faire mieux. Des études sont en cours dans divers secteurs, notamment l'aide temporaire, comme on l'a déjà mentionné. Nous sommes conscients du fait que nous pourrions peut-être faire mieux sur ce plan et mieux orienter les gestionnaires dans la prise de décisions, à savoir quand la transaction serait rentable et quand elle ne le serait pas. Nous menons donc une étude sur cette question en ce moment.

S'il y a d'autres secteurs où, à votre avis, l'on pourrait réaliser de véritables économies ou encore offrir aux responsables des conseils dont ils ne peuvent actuellement se prévaloir, nous serions heureux d'avoir vos recommandations en la matière.

Mme Catterall: Vous êtes les experts. C'est votre politique. Comment pouvez-vous savoir, lorsque les résultats sont positifs, que c'est bien votre politique que l'on applique?

[Text]

Mr. Winberg: Over the past year we've set up in the Treasury Board a very systematic way of reviewing and putting all our policies and procedures under a continuous review effort by a group that is different from the group running the policy. This is the first year of operation of that system. However, we have published a plan for the policies we are going to look at in that way.

Also, last May we issued a new policy for government review and evaluation and audit and in that policy we state very clearly we would undertake such government-wide reviews as made sense or had the potential for advancing and improving administration on specific matters.

Mrs. Catterall: I guess that is sort of one of the fundamentals this committee has wanted to look at and in fact one of the fundamental reasons our government made a commitment that this review would take place. It is because we see contracting as an area of expenditure that has gone up substantially more than any other area of operation. Do you have any explanation for that, other than on a piece-by-piece basis?

Globally, it seems to me that when one area of spending is going up substantially more than others, we want to find out why.

Mr. Winberg: Yes.

Mrs. Catterall: How could you help us find out why?

Mr. Winberg: Yesterday you spoke about incentives and there was a set of incentives in place during the 1980s that created a certain decision-making framework for contracting to take place, and it was this PY control. Now we're in operating budgets and we hope that practices that have evolved over that time will now adapt to the new framework.

When you go through appendix B and you think about specific ones such as we've talked about, we've talked about translation and we've talked about dentists. There's an explanation behind that. For others, maybe the explanation is that the PY control made people do something that today they wouldn't do. We are in fact looking through all these types of things to find that kind of case and make the improvements, because now the goal is getting it done for taxpayers in the most efficient and economical way. There's no similar constraint on budgets.

The Chairman: Thank you, Mr. Winberg.

Mrs. Catterall: A point of order, Mr. Chairman, before I yield the microphone.

The Chairman: Yes.

Mrs. Catterall: Can I just say how pleased I am to walk in today and see signs that recognize that some deputies are female. They weren't here yesterday.

The Chairman: Thank you. Just before I turn to Mrs. Brushett, I really think Mrs. Catterall has hit the nail on the head and has zeroed in on the proper target.

[Translation]

M. Winberg: Au cours de l'année écoulée, nous avons mis en place au Conseil du Trésor un système qui permet un examen constant et méthodique de toutes nos mesures et méthodes par un groupe d'employés distinct de celui qui est chargé de mettre la politique en application. C'est la première année que nous avons recours à ce système, mais nous avons élaboré un plan où se trouve la liste des mesures que nous allons ainsi examiner.

Par ailleurs, en mai dernier, nous avons émis une nouvelle directive portant sur l'examen, l'évaluation et la vérification des activités gouvernementales; dans ce document, nous indiquons très clairement que nous allons examiner les activités des services gouvernementaux lorsque cela se justifie ou lorsque l'on peut envisager, dans certains cas particuliers, la possibilité d'améliorer et de perfectionner le système de gestion.

Mme Catterall: Je suppose que c'est là l'une des questions fondamentales auxquelles s'intéresse notre comité et, d'ailleurs, c'est l'une des raisons fondamentales pour lesquelles notre gouvernement s'est engagé à faire faire cet examen. En effet, la sous-traitance est un poste où les dépenses ont beaucoup plus augmenté que dans tout autre secteur d'exploitation. Si vous examinez la situation autrement que cas par cas, pouvez-vous trouver une raison qui expliquerait ce phénomène?

De façon générale, il me semble que lorsque l'on peut constater que les dépenses d'un secteur ont augmenté beaucoup plus que celles des autres, nous voulons savoir pourquoi il en est ainsi.

M. Winberg: D'accord.

Mme Catterall: Pouvez-vous nous aider à trouver pourquoi il en est ainsi?

M. Winberg: Hier, vous avez parlé de mesures d'encouragement; au cours des années 1980, on a pris une série de mesures de ce genre qui ont contribué à l'établissement d'un cadre décisionnel favorable à la sous-traitance: il s'agissait du contrôle des A-P. Nous en sommes maintenant aux budgets d'exploitation et nous espérons que les pratiques de gestion qui ont évolué depuis cette époque pourront maintenant être intégrées au nouveau cadre.

Lorsque vous examinez l'appendice B et que vous relevez certains exemples dont nous avons parlé—la traduction et les dentistes—on peut expliquer les choses logiquement. Dans d'autres cas, il se peut que l'explication soit tout simplement que le contrôle des A-P a poussé les gens à faire quelque chose qu'ils ne feraient pas aujourd'hui. C'est, de fait, le genre de situation que nous voudrions corriger, car l'objectif est maintenant de faire faire les travaux nécessaires au nom des contribuables de la façon la plus efficace et la plus économique, alors que les budgets échappent à cette restriction.

Le président: Merci, monsieur Winberg.

Mme Catterall: Monsieur le président, puis-je invoquer le Règlement avant de passer le micro à quelqu'un d'autre?

Le président: Oui.

Mme Catterall: Lorsque je suis entrée ici aujourd'hui, j'ai constaté avec plaisir que les panneaux indicateurs reconnaissent le fait qu'il y a des femmes députées. Ces panneaux n'étaient pas là hier.

Le président: Merci. Avant de passer la parole à Mme Brushett, permettez-moi de dire qu'à mon avis, Mme Catterall est tombée juste et a mis le doigt sur le véritable problème.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Winberg, I think what the committee needs for its own assessment purposes is some hard data from you, from your secretariat, some results vis-à-vis cost-effectiveness. I think we need some positive proof from your perspective that these policies and practices are actually working, that you can show in black and white terms that you're either getting a better product or that you're saving money or whatever the original purpose of the policy or particular contract was in the first place. Do you follow me? I think we need something really hard to look at.

In the area of controls, Mr. Winberg, you say there are mechanisms in place to apply control, but do the mechanisms work? You can say here's the policy, that's for control, here it is, it's in black and white, but then we have to take it one step further and ask the question: but are the controls working?

Again, I think we are asking you to provide us with some hard data, something believable, something credible that says yes, it's working. I don't think any of us are showing disrespect. I guess we are just from Missouri and want to be shown in black and white terms.

Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you, Mr. Chairman. Just to pick up where the previous committee member left off, since we have seen an increase and you have substantiated that because of a greater demand on services, such as dental care for the aboriginal people, would you then conclude that if you had not contracted out there would have been a much greater increase in this period under the conventional way?

• 1650

Mr. Winberg: No, I wouldn't conclude that. Sometimes maybe you're purchasing one day a week of a doctor's or dentist's time. They leave the town near the reserve and go on to the reserve that day. Doing it in-house, I don't know how you would do that.

Mrs. Brushett: I see.

Mr. Winberg: When there's a large concentration on a defence base, there is a doctor there and it's done in-house; they don't purchase the service. I think you have to look at each case on its own merit and apply judgment as required in order to get the best service delivered for the best price.

Mrs. Brushett: Okay. Here is my second question. Which of our government departments, agencies or crown corporations do the most contracting out?

Mr. Winberg: The biggest users of contracting for services would be the Department of National Defence. That's our biggest department as well. After that, Public Works and Supply and Services would be the biggest agencies.

Monsieur Winberg, je pense que pour faire sa propre évaluation, ce que le comité a besoin que vous lui fournissiez, vous ou votre secrétariat, ce sont des données sérieuses, des résultats qui permettent de mesurer la rentabilité. À mon avis, nous cherchons à obtenir de vous une preuve irréfutable que ces principes et ces méthodes fonctionnent bien, et nous voudrions que vous prouviez noir sur blanc que le produit est meilleur ou que l'on fait des économies ou encore que l'on atteint l'objectif initial de la politique ou du contrat dont il est question. Vous me suivez, n'est-ce pas? Ce dont nous avons besoin, il me semble, ce sont des données solides que nous pourrions examiner.

En ce qui concerne les contrôles, vous dites, monsieur Winberg, qu'il y a en place des mécanismes qui permettent d'exercer un contrôle; mais est-ce que ces mécanismes fonctionnent? Vous pouvez fort bien dire: voici la politique, voici le passage qui concerne le contrôle, c'est écrit ici, en noir et blanc. Mais il faut que nous allions un peu plus loin et que nous posions la question suivante: est-ce que les mécanismes de contrôle fonctionnent?

Encore une fois, ce que nous vous demandons de nous fournir, je pense, ce sont des données solides, irréfutables et crédibles qui prouvent que, oui, le système fonctionne. Je ne pense pas que ce soit manquer de respect envers vous mais nous sommes tous comme Saint-Thomas, je suppose, et nous voulons voir les choses écrites noir sur blanc.

Madame Brushett.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Merci, monsieur le président. Je vais poursuivre la discussion entamée par le dernier intervenant. Nous avons pu constater une augmentation que vous expliquez en disant qu'il y a eu une demande de service beaucoup plus grande, comme par exemple les soins dentaires pour les autochtones. Cela vous permet-il de conclure que si vous n'aviez pas eu recours à la sous-traitance, et si vous aviez procédé de façon conventionnelle, l'augmentation au cours de cette période aurait été beaucoup plus élevée?

M. Winberg: Non, ce ne serait pas ma conclusion. Parfois, ce que vous achetez, ce sont les services d'un docteur ou d'un dentiste qui réside dans la ville la plus proche et se rend sur la réserve un jour par semaine. Je ne sais pas comment l'on s'y prendrait sans avoir recours à quelqu'un qui vient de l'extérieur.

Mme Brushett: Je vois.

M. Winberg: Dans les cas où une base militaire regroupe un grand nombre de personnes, il y a un docteur sur place; l'on n'achète pas ce genre de service. À mon avis, il faut examiner chaque cas selon son mérite et faire preuve de jugement afin d'assurer le meilleur service au meilleur prix.

Mme Brushett: D'accord. Ma deuxième question est la suivante: Quels sont les services publics, les agences gouvernementales ou les sociétés de la Couronne qui ont le plus recours à la sous-traitance?

M. Winberg: C'est le ministère de la Défense nationale qui utilise le plus les marchés de service. C'est également le plus gros ministère. Viennent ensuite les Travaux publics et Approvisionnement et Services.

[Text]

Mrs. Brushett: We had a little discrepancy in definitions at the outset between this meeting and the one held yesterday. Take the case in point. For example, Vancouver International Airport would be considered under yesterday's definition to have contracting out. However, under today's definition, I presume it's privatization.

Mr. Winberg: A devolution of an airport is not contracting for services.

Mrs. Brushett: It's privatization.

Mr. Winberg: We devolved the airport. There was no sale. We still worry about whether the airport in Vancouver runs; it's a major airport. The Minister of Transport has issued a paper about this. The large airports of the country have to run and the federal government is concerned about that. Smaller airports could be sold or devolved to another level of government. I use the word "devolution" for Vancouver International Airport.

Mrs. Brushett: What does devolution come under: contracting out, privatization, internal purchases or crown corporations?

Mr. Winberg: It's another special category. It's not quite privatization. It's being taken from the federal level and given to another level of government. It's still a government operation.

Mrs. Brushett: So it's not clear.

Mr. Winberg: It's not a contract for services.

Mrs. Brushett: Okay, but yesterday we would have understood that to be contracting out.

Mr. Winberg: Yes, the way your witness yesterday spoke, he included a great number of types of transactions that are not subject to the rules I'm talking about or included in these figures.

Mrs. Brushett: I would like to have on the record that I would prefer a stronger clarification as to what constitutes contracting out.

Mr. Winberg: You mean a clarification between contracting out and contracting for services. I attempted to show that and I will give you something much more detailed.

Mrs. Brushett: Yes, I'd like a clarification so when we look at something or when information passes through our hands, we can mentally put it into a category to understand it. Maybe we can do some evaluations ourselves as to whether or not this is a better way to spend tax dollars.

Mr. Winberg: In the package of material I gave you, there's one called the "Workforce Adjustment Policy". You can look at the last part of that package on page 35 and on the following pages. They explain what the legal definition of contracting out is and what are the special provisions regarding contracting out.

[Translation]

Mme Brushett: Dès le départ, nous avons pu constater des différences entre les définitions qui ont été utilisées lors de la séance d'hier et celles qu'on a données aujourd'hui. En l'occurrence, par exemple, si l'on utilise la définition qui a été donnée hier, on parlera de sous-traitance dans le cas de l'aéroport international de Vancouver. Toutefois, selon la définition d'aujourd'hui, il s'agit d'une privatisation, je suppose.

M. Winberg: La cession d'un aéroport ne peut être considérée comme un marché de services.

Mme Brushett: Il s'agit d'une privatisation.

M. Winberg: La responsabilité de l'aéroport a été transférée. Il n'y a pas eu vente. Nous nous préoccupons toujours de nous assurer que l'aéroport de Vancouver, qui est un aéroport d'importance majeure, fonctionne. Le ministre des Transports a publié un document à ce sujet. Les grands aéroports du pays doivent fonctionner et le gouvernement fédéral y veille. Les plus petits aéroports pourraient être vendus ou l'on pourrait en transférer la responsabilité à un autre palier de gouvernement. En ce qui concerne l'aéroport international de Vancouver, l'expression que j'utilise est «transfert de responsabilité».

Mme Brushett: Ce transfert de responsabilité tombe dans quelle catégorie: la sous-traitance, la privatisation, les achats internes ou les sociétés d'État?

M. Winberg: Cela entre dans une autre catégorie spéciale. Il ne s'agit pas exactement d'une privatisation. La responsabilité passe du niveau fédéral à un autre palier de gouvernement, mais cela reste du domaine public.

Mme Brushett: Par conséquent, les choses ne sont pas claires.

M. Winberg: Il ne s'agit pas d'un marché de services.

Mme Brushett: D'accord, mais hier, on aurait pu comprendre qu'il s'agissait d'une sous-traitance.

M. Winberg: Oui, le témoin que vous avez entendu hier a fait entrer dans cette catégorie un grand nombre de transactions auxquelles les règles dont je parle ne s'appliquent pas et qui en figurent pas dans les chiffres que vous avez sous les yeux.

Mme Brushett: Je veux déclarer catégoriquement que je souhaiterais une définition plus claire de la sous-traitance.

M. Winberg: Vous voulez dire une distinction entre la sous-traitance et les marchés de services. J'ai essayé d'établir cette distinction et je vous fournirai des explications beaucoup plus détaillées.

Mme Brushett: Oui, j'aimerais que les choses soient clarifiées et que, lorsque nous examinons un cas ou que l'on nous transmet certaines informations, nous puissions mentalement savoir dans quelle catégorie cela tombe et bien comprendre ce dont il s'agit. Peut-être pouvons-nous nous-mêmes faire certaines évaluations et déterminer si c'est bien la meilleure façon de dépenser les fonds publics.

M. Winberg: Parmi les documents qui vous ont été distribués se trouve la «Directive sur le réaménagement des effectifs». Dans la dernière partie de cette documentation, à la page 35 et aux pages suivantes, on donne une définition légale de la sous-traitance et l'on explique quelles sont les dispositions spéciales qui s'y appliquent.

[Texte]

[Traduction]

Mrs. Brushett: This is for the Treasury Board.

Mr. Winberg: Yes.

Mrs. Brushett: Thank you.

The Vice-Chairman (Mr. Bellemare): There are 25 more seconds. I'm very tempted to take it as the new chairman. However, for the sake of fair play. . .

Monsieur Marchand.

M. Marchand: Nous sommes du Québec et non du Missouri, mais nous aimerions avoir les données. Au début, vous avez dit que vous aviez des études sur l'efficacité de la sous-traitance.

M. Winberg: Ce sont des exemples comme ceux du Bureau des traductions, que j'ai mentionné.

M. Marchand: C'est cela. Vous allez nous fournir des études. Pour reprendre un peu la question du président du Comité, quelles données êtes-vous en mesure de nous offrir afin qu'on puisse voir aussi clairement que possible le degré d'efficacité de la sous-traitance?

• 1655

M. Winberg: Dans certains cas, il n'y a pas de données, il y a une logique de travail. Dans certaines sections de ces activités, on sait qu'on peut apporter des améliorations, et par conséquent on fait des études. Il y en a d'autres, telles que ce dont on a discuté quand M. Kelly était ici.

Si on dit qu'on vise la compétition comme avec NAFTA, et si vous passez un contrat qui tombe sous ce régime, il faut que ce soit par concurrence, et si un des candidats n'est pas content de la concurrence, il peut aller au tribunal international et arrêter ce contrat. Par conséquent, ce système étant en place, on dit que, par compétition, on atteint le meilleur prix.

M. Asselin: Laissez-moi reprendre la question, donc.

Comme je pense que tous les contrats de sous-traitance passent par le Conseil du Trésor, est-ce que vous êtes en mesure de nous donner une liste des contrats de sous-traitance qui ont été faits, disons depuis 12 mois?

M. Winberg: Tous les trois jours paraît une publication de M. le ministre Dingwall sur tous les contrats.

M. Asselin: Oui, mais je parle strictement du cas de la sous-traitance, selon la définition qu'on a entendue de M. Cassidy hier. Ce sont des achats de biens et services courants que le gouvernement, le ministère des Travaux Publics fait à hauteur de 13 milliards.

Quand vous dites, par exemple, aujourd'hui même qu'il y a de la sous-traitance à hauteur de 5,2 milliards de dollars, c'est une autre catégorie d'achats ou de transactions que le gouvernement fait avec l'industrie privée.

M. Winberg: D'accord. Il y a une publication qui sort trois fois par semaine et qui donne une liste de tous les contrats qui sont passés dans le cadre des 5,2 milliards de dollars, par le ministre des Approvisionnements et Services et c'est disponible par ordinateur à 10 000 personnes.

Mme Brushett: Ce document est destiné au Conseil du Trésor.

M. Winberg: Oui.

Mme Brushett: Merci.

Le vice-président (M. Bellemare): Il reste 25 secondes. Je suis tenté de les utiliser à titre de nouveau président. Mais, pour être beau joueur.

Mr. Marchand.

Mr. Marchand: We come from Quebec not from Missouri, but we want some data. At the beginning, you mentioned some studies on the efficiency of contracting out.

Mr. Winberg: I gave examples such as the Translation Bureau.

Mr. Marchand: That's it. You are going to provide us with those studies. To follow up a bit on the chairman's question, what kind of data can you provide so that we can see as clearly as possible how efficient contracting out is?

Mr. Winberg: In some cases, there's no data but there is a logic to the work. In some sectors of those activities we know that improvements can be made and reviews are done. There are others, like the one Mr. Kelly addressed when he was here.

If we say that we're looking at competition like with NAFTA and if you sign a contract under that regime, it has to be through competition and if one of the candidates is not happy with the competition, he can go to the International Tribunal and put a stop to the contract. That's why we say that with that system in place, we get the best price through competition.

Mr. Asselin: Let me try that question again.

It seems to me that all the contracting out goes through Treasury Board so could you give us a list of all the contracts that have gone through say for the last 12 months?

Mr. Winberg: Every three days, Minister Dingwall publishes a list of all contracts.

Mr. Asselin: Yes, but I'm just talking about contracting out as defined by Mr. Cassidy yesterday. These are purchases of ordinary goods and services that that government, the Department of Public Works, puts out for up to \$13 billion.

For example, when you say that today we're up to \$5.2 billion in contracting for services, that's another category of purchases or dealings that the government has with the private sector.

Mr. Winberg: Right. There's a publication that comes out three times a week with a list of all contracts issued within the framework of the \$5.2 billion by the Department of Supply and Services and it is made available on computer to 10,000 people.

[Text]

M. Asselin: Oui, c'est cela, dans. . .

M. Winberg: Et puis vous pouvez avoir cela pour. . .

M. Asselin: Pour 500 \$ par an.

M. Winberg: Pour 500 \$ par année, oui.

M. Asselin: Mais là-dedans se trouvent tous les contrats que le gouvernement a passé au dessus de 25 000 \$ par année, je pense. Est-ce que c'est 25 000 \$?

M. Winberg: Oui. Il y a un niveau effectivement. Tous les contrats du NAFTA, tous ceux qui sont de plus de 50 000 \$ américains, sont publiés, parce que, dans le cadre du NAFTA, tout le monde peut avoir accès aux informations et peut savoir qui obtient tel ou tel contrat, et ils peuvent même contester.

M. Marchand: Ce qui veut dire que, juste pour être plus précis, si je voulais savoir avec quelle compagnie on a traité des contrats de traduction dans la région de Québec, ou Ottawa-Carleton, par exemple, je pourrais aller dans ce fichier-là et je pourrais trouver le nom de la compagnie, son adresse, et le coût sans problème?

M. Winberg: Oui. Toutes nos traductions passent par le Bureau de traduction et c'est vendu à des sous-traitants. Vous pouvez faire une telle demande à cette organisation.

Il faut que vous compreniez que ce sont les ministères qui mettent en place les contrats et qui sont imputables pour ces contrats.

M. Marchand: Oui, mais pas ces contrats-là. . .

M. Winberg: Ce n'est pas le Conseil du Trésor qui garde cette liste.

M. Marchand: Tous ces travaux-là passent-ils par les Travaux Publics ou le Conseil du Trésor?

M. Winberg: Non. Je suis très content de vous expliquer de quelle façon cela fonctionne parce qu'on essaie, par délégation d'autorité, de laisser entre les mains des ministères qui sont imputables pour leurs décisions, le travail de mettre en place des contrats, surtout des contrats qu'ils ont l'habitude d'utiliser.

Alors pour les contrats de traduction, ils passent par le Bureau de traduction et ils choisissent vraiment de façon concurrentielle, ou si ce n'est pas très important, par le *standing offer* ou avec leurs moyens, et ils sont imputables pour les décisions qu'ils prennent.

Si quelqu'un voulait avoir la liste de tous les contrats, il pourrait faire une demande au Bureau de traduction qui devrait lui fournir ces renseignements.

The Chairman: Thank you. I think it's pretty well clean-up time. It's 5 p.m. Mr. Epp wants a question, Mr. Bellemare and anybody else here, one question. Go ahead.

Mr. Epp: Mine is very short. I would like to know whether Treasury Board has an auditing section that makes it their business simply to go around different departments checking the honesty of contracts, particularly those let out without public bids. Is there a monitoring organization in place?

Mr. Winberg: Yes, there's an internal audit system. Every department of government is required to have an internal audit group that reports to the deputy minister of that department. It looks at all the various administrative and other areas of the department. On a periodic basis, according to where there's risk or significance, it will study things like contracting.

[Translation]

Mr. Asselin: Yes, that's it, in—

Mr. Winberg: And you can get that for—

Mr. Asselin: Five hundred dollars a year.

Mr. Winberg: Five hundred dollars a year, yes.

Mr. Asselin: But what you get in that are all the over \$25,000 a year contracts that the government enters into, I think. It is \$25,000?

Mr. Winberg: Yes. There is actually a level. All NAFTA contracts of over \$50,000 US are published because within the framework of NAFTA everyone can have access to the information and can find out who's getting such or such a contract and they can even question it.

Mr. Marchand: So to be more specific, what that means is that if I want to know what companies you were dealing with for translation contracts in the Quebec City area or in Ottawa-Carleton, for example, I could check that list and find out the name of the company, its address and the cost without any problem?

Mr. Winberg: Yes. All our translations go through the Translation Bureau and they're sold to contractors. You can make that request to that organization.

You must understand that it's the departments that set up contracts and that are accountable for them.

Mr. Marchand: Yes, but not those contracts—

Mr. Winberg: It's not Treasury Board that's the keeper of the list.

Mr. Marchand: Does all that work go through Public Works or Treasury Board?

Mr. Winberg: No, I'd be quite happy to explain how it works: through delegation of authority, the departments are answerable for their decisions, so we try to let them do the work to set up these contracts especially those that they use on a regular basis.

So the translation contracts go through the Translation Bureau and they really choose on a competitive basis or if it's not a very big amount through the *standing offer* system or using their own methods and they are accountable for the decisions they make.

If someone wanted to have the list of all the contracts, a request could be made to the Translation Bureau who would have to provide that information.

Le président: Merci. Le moment est venu de vider toutes les questions qui ne l'on pas encore été. Il est 17 h 00. M. Epp et M. Bellemare veulent poser chacun une question et il y en a peut-être quelques autres mais une question seulement. Allez-y.

M. Epp: Ce ne sera pas long. J'aimerais savoir si le Conseil du trésor a une section de vérification qui s'occupe de faire le tour des divers ministères pour vérifier la rectitude des contrats, surtout dans le cas de ceux où il n'y a pas d'appel d'offres publiques. Y a-t-il un organisme de contrôle à cet effet?

M. Winberg: En effet, il existe un système de vérification interne. Chaque ministère est tenu d'avoir un groupe de vérification qui relève de son sous-ministre. Ce groupe de vérification examine tous les secteurs d'activité du ministère, entre autres son administration. Il vérifie périodiquement les secteurs à risque ou considérés importants, entre autres la passation de marchés.

[Texte]

Where a department does a lot of contracting, or a lot of contracting where there's no competition, there is a high risk. Normally, as part of the audit planning, the audit group would identify those risks, undertake such studies and report to the deputy minister.

Mr. Epp: Then what happens to them?

Mr. Winberg: Recommendations would be made for improving or not improving the various things that are occurring. The deputy minister would put an action plan in place.

Since May when the new review policy was passed, all those audits have been accessible without having to make a formal request under access to information. Also, in the last couple of years we've instituted a process by which departments count the number of competitive and non-competitive contracts and report them in order to encourage more competition and less sole-source contracting.

Mr. Bellemare: With regard to public service renewal and downsizing, I think I made my point regarding the mercenaries awhile ago.

Now I'll go to the issue of term employees and public service renewal and downsizing. You seem to have all the figures for 1992 and 1993. You'll admit, as a good manager, that a good manager keeps data. I'm sure Treasury Board keeps very good data and has very good computers and very good employees.

I would like to know how many temporary staff were hired in that period of time. I would like to know how many were rehired during that period of time. How many were hired from agencies? How many were hired from the group of people retiring? For example, an army major doing a specific kind of work is now being so-called privatized and contracted out. The major retires and then what do you know? On Monday morning Major Antel is now M. Antel. It's the same person, but without a uniform. They don't wear uniforms in the office. It's the same guy but now he's getting two salaries, or double-dipping as the Reform would call it. Maybe this is correct; maybe this is incorrect. I'd like to know how many of these people exist.

What is the comparative cost between an in-house employee and an agency employee? Mr. Asselin brought up a point, and I wish he would share his findings with the rest of the committee. But, of course, I don't give total credence to what Mr. Asselin is providing us when I have an in-house authority such as you, Monsieur.

It may cost \$18,000 a year to hire a poor little secretary, but in our great largesse we go out and encourage the use of different agencies where the charge is double that amount. I would like to know if you have data on that and what that data shows.

[Traduction]

Si un ministère passe de nombreux marchés ou s'il y a passation de nombreux contrats sans concurrence, les risques sont très élevés. Le groupe de vérification recensera normalement les risques en question dans le cadre de sa planification, effectuera ensuite les vérifications nécessaires, puis fera rapport au sous-ministre.

M. Epp: Que se passe-t-il ensuite?

M. Winberg: Le cas échéant, des recommandations seront faites pour améliorer l'état des choses. C'est au sous-ministre qu'il reviendra de mettre en place un plan d'action éventuel.

Depuis l'adoption au mois de mai de la nouvelle politique d'examen des procédures administratives, il est possible d'avoir accès aux résultats de toutes ces vérifications sans qu'il soit nécessaire d'en faire formellement la demande en vertu de l'accès à l'information. D'autre part, nous avons mis en place, au cours des deux dernières années, une procédure en vertu de laquelle les ministères recensent et communiquent le nombre des marchés concurrentiels et non concurrentiels afin d'encourager la concurrence et de réduire le nombre des marchés à fournisseur unique.

M. Bellemare: En ce qui concerne la question du renouvellement et de la compression des effectifs de la fonction publique, je pense m'être fait comprendre tout à l'heure à propos des mercenaires.

Je voudrais maintenant passer à la question des contractuels, du taux de remplacement au sein de la fonction publique et de la compression des effectifs. Il semble que vous possédiez tous les chiffres sur les années 1992 et 1993. Vous conviendrez, en bons gestionnaires que vous êtes, qu'il est nécessaire de tenir des statistiques. Je suis convaincu que le Conseil du trésor en possède d'excellentes, ainsi que de très bons ordinateurs et de très bons employés.

Je voudrais savoir combien d'employés temporaires ont été embauchés pendant cette période. Je voudrais savoir également combien furent réembauchés pendant la même période. Combien ont été embauchés par l'intermédiaire d'agences? Combien de ceux partis à la retraite ont été réembauchés? Je citerai l'exemple d'un major des Forces armées qui remplit une fonction précise, laquelle est maintenant prétendument privatisée et sous-traitée. Le major en question prend sa retraite, et que se passe-t-il? Le lundi matin suivant son départ le major Untel s'est transformé en M. Untel. C'est la même personne mais sans uniforme. Il ne porte plus d'uniforme au bureau. C'est le même type mais il perçoit maintenant deux salaires, ce que le Parti réformiste assimile à manger à deux râteliers. Le procédé est peut-être légitime; peut-être ne l'est-il pas. J'aimerais savoir combien il y a de personnes qui se trouvent dans une telle situation.

Pouvez-vous me dire quels sont les coûts relatifs d'un employé permanent et d'un employé embauché par l'intermédiaire d'une agence? M. Asselin en a parlé et j'aimerais qu'il fasse part au Comité de ses découvertes à ce sujet. Je ne prends naturellement pas totalement pour argent comptant ce que nous dit M. Asselin quand j'ai l'avantage d'avoir devant moi un expert du sérail tel que vous, monsieur.

Il est sans doute possible d'embaucher une petite secrétaire au salaire annuel de 18 000\$, mais notre grande générosité nous entraîne à recourir à des agences qui nous facturent deux fois plus. Je voudrais que vous me disiez si vous possédez des statistiques à ce sujet, et ce qu'il en ressort.

[Text]

I will stop there because I think you gave such a good performance you should come back to this committee another time.

Mr. Winberg: It would be a pleasure to come back and get ideas such as the ones

que M. Bellemare vient de mettre de l'avant. Franchement, il y a des possibilités d'épargne, et on est très ouverts à toute idée qui peut faire épargner.

En ce qui concerne les études qui portent sur les secteurs où on pense pouvoir épargner, nous venons de compléter une étude sur la question des agents. Bien que cela puisse sembler simple, quand on examine ces questions et les raisons pour lesquelles les gens engagent de telles personnes, dans quelles circonstances et dans quelles conditions, on voit que, dans certaines conditions, cela a du sens, mais que dans d'autres, cela n'a plus de sens. Si cela existe, on doit engager.

• 1705

On a fait une catégorisation. Si votre secrétaire à temps plein tombe malade et manquera une journée la semaine prochaine, ou demain, et que vous devez siéger au Comité, et que les témoins vous amènent des briques de documents, vous n'êtes pas capables de vous organiser, donc vous téléphonez à l'agence. Il y aura des coûts pour obtenir les services d'une personne pour cette journée-là. C'est peut-être rentable de le faire comme cela. On ne peut comparer un salaire annuel par rapport aux besoins d'une journée.

Cependant, si vous engagez cette personne de l'agence pour l'année, là c'est simple. On ne devrait plus faire cela. Donc, on essaie de comprendre les circonstances spéciales. Un rapport a été préparé par un autre ministère qui s'inquiétait de cette question. Il s'agit du ministère de M. Dingwall. Il me ferait plaisir d'accumuler les différentes études en cours et de venir en discuter avec vous.

Mr. Bellemare: Will I be getting the data I'm asking for or will I be getting a report where I will have to hire a group of auditors?

M. Winberg: Par exemple, on compte l'argent qui est dépensé pour le *temporary help*. C'est dans les documents qu'on vous a remis aujourd'hui. Dans la catégorie *temporary help*, vous avez le chiffre.

M. Bellemare: Non, non. Ce n'est pas satisfaisant. Quand vous dites

temporary help services, \$49,000—or are these millions?—in 1984, and in 1992 it's gone up to \$101,000, if that is not in millions—

The Chairman: It is in millions.

Mr. Winberg: It is in millions.

Mr. Bellemare: Gee, you're going to give the Reform Party a heart attack here. I don't want. . .

M. Winberg: De toute façon, je vais le faire.

Mr. Bellemare: I want the output *des données* by individual. If you want to give me all the names of all the individuals who you have hired in 1992-93, I'd be very pleased. I can get my staff to check that out.

[Translation]

Je n'en dirai pas plus car vous nous avez fait une si bonne présentation qu'il serait bon que vous reveniez une autre fois.

M. Winberg: Ce serait effectivement un plaisir pour moi de revenir et d'entendre d'autres suggestions telles que celles put forward by Mr. Bellemare. Frankly, there are opportunities for savings and we would welcome any money-saving ideas.

Regarding the analysis of areas where we believe savings are possible, we have just completed a report on the agency question. Even if it looks very simple, when you examine the reasons why such people are hired, in which circumstances and under which terms, in some cases it makes sense but in others, it does not. In such and such a situation, hiring is the solution.

Cases were classified in different categories. Suppose your full-time secretary falls sick and is away from the office one day next week, or tomorrow, while you sit on this committee where witnesses bring tons of documents; you're unable to get organized. Therefore, you phone the agency. It will cost you to have somebody's help for one day. It might be cost-efficient to use this solution. You cannot compare an annual salary with what you pay to meet your needs for a day.

However, if you hire somebody through an agency for a whole year, the answer is simple. It should no longer be done. So, we try to take into account special circumstances. A report has been prepared by another department which was also concerned by this matter. I am referring to the department headed by Mr. Dingwall. I would be pleased to gather the various analyses which have been done on the subject and to come and discuss them with you.

M. Bellemare: Qu'est-ce que vous allez me transmettre: les données que je demande ou bien un rapport que je ne pourrais comprendre que si j'embauche une équipe de vérificateurs?

Mr. Winberg: To give you an example, we take into account monies spent on temporary help. It's in the documents you received today. The number is right there under the heading temporary help!

Mr. Bellemare: No, no. This is not satisfactory. When you say

qu'en 1984, les services d'aide temporaire ont coûté 49 000\$—ou bien s'agit-il de millions?—et qu'en 1992, cela représente 101 000\$, s'il ne s'agit pas de millions. . .

Le président: Il s'agit bien de millions.

M. Winberg: Oui, ce sont des millions.

M. Bellemare: Mon Dieu, le Parti réformiste va avoir une attaque. Je ne veux pas. . .

Mr. Winberg: I am going to do it, anyway.

M. Bellemare: Je veux la totalité des données par individu. Si vous voulez me donner tous les noms de tous ceux que vous avez embauchés en 1992-1993, j'en serais très heureux. Je demanderai à mes collaborateurs de faire les vérifications nécessaires.

[Texte]

[Traduction]

M. Winberg: On a des études en cours et on va certainement en faire. . .

Mr. Bellemare: I want to know if you're hiring people such as in the nice simplistic example you gave me where someone is sick in my office and I get someone for a week. You said a day, which was an exaggeration, but for a week or whatever. I want to know how many times you've repeated that with a specific agency when you hire the same agency and the same person walks in and back again to the same office, and then the person trots to another office.

The Chairman: Gentlemen, I think you're going around and around. I trust, Mr. Winberg, that you understand where Mr. Bellemare is coming from, and if you do let's shut this off. I think we're going to complete the session with a question from Mrs. Catterall.

Mrs. Catterall: I think this is something to table with us at a future meeting.

You said there are very clear accountability requirements. Can you give us the information on what those accountability requirements are, who they apply to, how we ensure that they are complied with, and the last time there was an independent assessment to ensure that they are adhered to?

Mr. Winberg: Yes, I'd be happy to, and I can tell you that in 1991 the Auditor General did a study of this area of administration.

The Chairman: Is that it, Mrs. Catterall?

Mrs. Catterall: Yes, that's it for today. I agree with Mr. Bellemare that we should have Mr. Winberg back.

The Chairman: I want to thank you. I think, Mr. Winberg, your testimony with respect to putting policies in place to get the job done—if I can put it that way—reminds me of a baseball club doing its best to field a very good team. The team can look very good on paper. The batting averages are high, the speed looks great and so on, but it's all on paper. But the true test of a baseball team is how it performs out on the field. Sometimes those who look great on paper are a bunch of turkeys out on the base pads.

I'm not suggesting for a moment—coming back to your policies—that your policies are performing as if they were turkeys, but I do think we would like to see the evidence, if I can go back to my baseball analogy, right from the baseball field. If we can see that, I think we'll feel much more comfortable.

I really appreciate your coming here and I think you've tried to answer the questions as well as you can. We certainly look forward to any further data that you can provide us, and perhaps we can have another visit from you.

Mr. Winberg: It'll be my pleasure.

The Chairman: Thank you, and thank you, members.

Mr. Bellemare: When do we get the data? Will it be at the next visit?

Mr. Winberg: Some analyses are in progress and we are certainly going to. . .

M. Bellemare: Je veux savoir si vous embauchez dans les cas semblables à l'exemple simpliste que vous m'avez donné, celui d'un de mes employés qui tomberait malade et que l'on devrait remplacer pendant une semaine. Vous avez parlé d'une journée, ce qui était sans doute exagéré, mais parlons d'une semaine ou de quelque chose du genre. Je veux savoir combien de fois vous avez fait appel à la même agence pour que la même personne finisse par aboutir dans le même bureau avant d'aller travailler dans un autre bureau.

Le président: Messieurs, je pense que vous tournez en rond. Je suis sûr, monsieur Winberg, que vous comprenez où M. Bellemare veut en venir; et si c'est le cas, clôturons le débat. Nous terminerons la séance avec une question de M^{me} Catterall.

Mme Catterall: Je pense qu'il s'agit d'une question qui devrait être à l'ordre du jour d'une future réunion.

Vous avez déclaré qu'il existait des responsabilités ministérielles très claires. Pouvez-vous nous dire exactement quelles sont ces responsabilités, à qui elles s'appliquent, comment l'on s'assure qu'elles sont respectées, et quand y a-t-il eu pour la dernière fois une évaluation indépendante, pour s'assurer qu'on les respectait?

M. Winberg: Oui, je serais heureux de vous donner ces renseignements et je peux vous dire qu'en 1991, le vérificateur général a effectué une étude portant sur ce secteur administratif.

Le président: Madame Catterall, est-ce tout?

M. Catterall: Oui, c'est tout pour aujourd'hui. Je suis d'accord avec M. Bellemare et nous devrions demander à M. Winberg de revenir.

Le président: Je vous remercie. Monsieur Winberg, si vous permettez cette analogie, votre témoignage sur la mise en place de politiques pour s'assurer que tout est fait comme il se doit me fait penser aux dispositions que prend un club de base-ball qui essaie de monter une très bonne équipe. Sur le papier, l'équipe peut sembler très bonne: les moyennes au bâton sont élevées, rien à redire sur la vitesse, et ainsi de suite, mais cela, c'est sur le papier. C'est la performance sur le terrain qui permet de juger véritablement de la qualité d'une équipe de base-ball. Parfois, ceux qui, sur le papier, se présentent comme des cracks se révèlent des nullités lorsqu'ils se retrouvent sur les bases.

Pour en revenir à vos politiques, je ne prétends pas du tout que leur impact soit nul, mais je pense que nous aimerions avoir des preuves tangibles de leur performance sur le terrain, pour reprendre mon analogie. Si c'est possible, je pense que cela nous rassurera énormément.

Je vous remercie d'avoir accepté de comparaître. Vous avez essayé de répondre à nos questions de votre mieux. Nous apprécierons recevoir toutes les données que vous pourrez nous fournir et nous pourrions peut-être vous recevoir ici à nouveau.

M. Winberg: Ce sera avec plaisir.

Le président: Merci, et merci à vous, mes chers collègues.

M. Bellemare: Quand allons-nous recevoir les informations? Devons-nous attendre la prochaine visite de M. Winberg?

*[Text]**[Translation]*

The Chairman: We will have our staff consult with Mr. Winberg's office. Is that okay?

Le président: Les membres de notre personnel communiqueront avec le bureau de M. Winberg. Cela vous convient-il?

Mr. Bellemare: That's super.

M. Bellemare: Oui, tout à fait.

• 1710

The Chairman: The meeting is adjourned.

Le président: La séance est levée.

MAIL  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste — lettre

**8801320
OTTAWA**

If undelivered, return COVER ONLY to:

Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,

retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Treasury Board Secretariat:

Alan Winberg, Acting Deputy Secretary, Administrative Policy Branch;

Robert J. Kelly, Group Chief, Contracting Services, Administrative Policy Branch.

TÉMOINS

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

Alan Winberg, sous-secrétaire suppléant, Direction de la politique administrative;

Robert J. Kelly, chef de groupe, Gestion des marchés, Direction de la politique administrative.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 14

Tuesday, September 27, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 14

Le mardi 27 septembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray — (11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray — (11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, SEPTEMBER 27, 1994

(16)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 4:19 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel and John Harvard.

Acting Members present: Gérard Asselin for Michel Daviault; Marlene Catterall for Ian Murray; Bill Gilmour for Ken Epp; Jean-Paul Marchand for Monique Guay; Bernard Patry for Raymond Lavigne; Chuck Strahl for Philip Mayfield.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Public Service Commission: Ginette Stewart, Commissioner; Gilbert H. Scott, Commissioner; Alan Latourelle, Director General, Financial Services Directorate, Corporate Management Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Gilbert H. Scott made a statement and with the other witness from the Public Service Commission answered questions.

At 5:01 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 27 SEPTEMBRE 1994

(16)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 16 h 19, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard.

Membres suppléants présents: Gérard Asselin pour Michel Daviault; Marlene Catterall pour Ian Murray; Bill Gilmour pour Ken Epp; Jean-Paul Marchand pour Monique Guay; Bernard Patry pour Raymond Lavigne; Chuck Strahl pour Philip Mayfield.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Commission de la fonction publique: Ginette Stewart, commissaire; Gilbert H. Scott, commissaire; Alan Latourelle, directeur général, Services financiers, Gestion ministérielle.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Gilbert H. Scott fait un exposé puis, avec l'autre témoin de la Commission de la fonction publique, répond aux questions.

À 17 h 01, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, September 27, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 27 septembre 1994

• 1618

The Chairman: The meeting has been called to order. Given the fact we are starting late because of the vote, and I'm sure not only our witnesses but some members perhaps have had other plans to leave, say, around 5 p.m., would I be safe in suggesting we cut the meeting off today at 5 p.m.; in other words, that we have a 40-minute meeting? If we need other questions answered, we could be in a position to ask our witnesses to come back. Would that be fair? Mr. Scott has already indicated he would be prepared to come back.

Ms Stewart?

Ms Ginette Stewart (Commissioner, Public Service Commission of Canada): Yes, sir.

The Chairman: Thank you.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Chairman, as long as we each have an equal chance to ask a question. There are five members present; divided by 40, that is eight minutes. Let's say six minutes each. I don't see the Reform there. I see one person from the Bloc Québécois.

The Chairman: There is a Reform member here. I talked to him just a minute ago.

Mr. Bellemare: So five minutes each.

• 1620

The Chairman: Are you talking about individuals or parties? There's no way even at—

Your presentations, witnesses, are what—five to ten minutes, off the top?

Mr. Gilbert H. Scott (Commissioner, Public Service Commission of Canada): Five to ten minutes at the most.

Mr. Bellemare: What happens, Mr. Chairman, is the Bloc will start off and then the Reform will show up and they'll take up another 8 minutes or 16 minutes. I'll speak for 20 minutes. I'll be cut off after 8. Then what happens is it goes back to that side, back to this side. They will have 3 or 4 cracks. This side won't have any.

The Chairman: So what are you suggesting?

Mr. Bellemare: I'm suggesting that because of the short time today, Mr. Chairman, everybody gets five.

The Chairman: Everybody gets five.

Given the shortness of the meeting, is it all right with members if each gets five? But we'll follow the same pattern: Bloc, Reform, Liberal; then opposition, government, opposition, government. Okay. The only thing we've changed, then, is the time.

Le président: La séance est ouverte. Étant donné que nous commençons en retard à cause du vote et sachant que non seulement nos témoins mais peut-être aussi quelques-uns de nos membres ont d'autres engagements aux alentours de 17 heures, il serait peut-être préférable d'interrompre comme prévu la séance à 17 heures, ce qui nous laisserait au maximum 40 minutes. S'il nous reste encore des questions à poser, nous pourrions alors demander à nos témoins de revenir. Cela vous semble-t-il raisonnable? M. Scott a déjà indiqué qu'il était prêt à revenir.

Madame Stewart?

Mme Ginette Stewart (commissaire, Commission de la fonction publique du Canada): Oui, monsieur.

Le président: Merci.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur le président, à condition que nous ayons tous la même chance de poser des questions. Nous sommes cinq; quarante divisé par cinq cela fait huit minutes. Disons six minutes chacun. Je ne vois pas de représentant du Parti réformiste. Il y a un représentant du Bloc québécois.

Le président: Il y a un représentant du Parti réformiste. Je lui ai parlé il y a une minute.

M. Bellemare: En ce cas, cinq minutes chacun.

Le président: Par député ou par parti? Nous n'arriverons jamais. . .

Votre déclaration, vous en avez pour combien de temps—cinq, dix minutes au maximum?

M. Gilbert H. Scott (commissaire, Commission de la fonction publique du Canada): De cinq à dix minutes au maximum.

M. Bellemare: Ce qui va se passer, monsieur le président, c'est que le Bloc va commencer suivi du Parti réformiste quand son représentant arrivera et ils prendront huit ou seize minutes. Je parlerai pendant 20 minutes. Vous m'interromprez au bout de huit minutes. Ensuite la parole ira de ce côté puis retournera de l'autre côté. Ils pourront donc intervenir trois ou quatre fois. De notre côté, nous ne pourrions pas intervenir du tout.

Le président: Que suggérez-vous alors?

M. Bellemare: Je suggère qu'étant donné le peu de temps dont nous disposons aujourd'hui, monsieur le président, chacun ait cinq minutes.

Le président: Que chacun ait cinq minutes.

Étant donné la brièveté de la réunion, êtes-vous d'accord pour que chaque membre ait cinq minutes? Mais nous suivrons la procédure habituelle: le Bloc, les réformistes, les libéraux; ensuite l'opposition, le gouvernement, l'opposition, le gouvernement. D'accord. La seule chose qui change c'est la durée.

[Texte]

All right, shall we start?

Thank you for coming. Mr. Scott.

Mr. Scott: I would like to make a very brief opening remark. But before I do, Mr. Chairman, I would like to introduce some officials who are with us, just in case a level of detail is required such that we will require their assistance.

J'aimerais d'abord vous présenter Alan Latourelle, le directeur général, Finances et administration; Michel Cardinal, le directeur exécutif, Programme de la dotation; et Jean-Pierre Groulx, administrateur en chef de Formation perfectionnement Canada.

Mr. Chairman, hon. members, my colleague Commissioner Stewart and I thank you for your invitation to appear before your committee. Unfortunately, our president had a prior commitment out of the country and cannot appear before your committee today. She has asked us to express her sincere regrets.

First a word about the commission. As you're aware, the Public Service Commission, a parliamentary agency established in 1908, is responsible for the interpretation and application of merit in staffing public service positions. The primary purpose of both the 1908 legislation and the current legislation, the Public Service Employment Act, was, and still is, to ensure that persons appointed to the public service or promoted within it are chosen on the basis of their competence.

La Loi de 1908 visait à prévenir le patronage au moment de l'embauche des fonctionnaires. En promulguant cette loi, le Parlement tenait à établir une Fonction publique impartiale et professionnelle au Canada. Il voulait de plus s'assurer que la Fonction publique soit axée sur la carrière, en stipulant que les nominations seraient normalement effectuées au sein même de la Fonction publique.

Or, nous constatons que la notion d'une Fonction publique axée sur la carrière évolue et ne conserve pas nécessairement son sens traditionnel. Déjà, en réponse aux changements sociaux qui s'opèrent, plusieurs formules de travail ont vu le jour, dont le travail à temps partiel, le travail intermittent et le travail partagé, et ce tant dans le secteur privé que public. Il existe également d'autres formules telles que la semaine de travail comprimée et le télétravail.

À la Fonction publique, l'instauration de budgets de fonctionnement uniques et les récentes modifications de la LEFP, qui permettent l'embauche d'employés occasionnels, attestent et soutiennent cette nouvelle tendance.

The Public Service Commission has adopted as its mission to ensure that the people of Canada are served by a highly competent public service that is non-partisan and representative of Canadian society.

About the subject of your interest, contracting for services, we are aware Treasury Board officials appeared before your committee last week and explained the circumstances and conditions under which the practice operates. Permit us to reiterate, Mr. Chairman, that persons providing services under contract are not subject to the Public Service Employment Act and therefore are not under the jurisdiction of the Public Service Commission.

[Traduction]

Très bien, nous sommes prêts à commencer?

Merci d'être venu, monsieur Scott.

M. Scott: J'aimerais faire une toute petite déclaration préliminaire. Mais auparavant, monsieur le président, j'aimerais présenter certains des fonctionnaires qui nous accompagnent au cas où il serait nécessaire de faire appel à eux pour certains détails.

First of all let me introduce to you Alan Latourelle, Director General, Financial Services Directorate; Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Program; and Jean-Pierre Groulx, Chief Operating Officer, Training and Development Canada.

Monsieur le président, honorables députés, ma collègue, la commissaire Stewart et moi vous remercions de nous avoir invités à comparaître devant votre comité. Malheureusement, notre présidente est en service commandé à l'extérieur du pays et ne peut comparaître devant votre comité aujourd'hui. Elle vous présente d'ailleurs ses excuses.

D'abord, un mot au sujet de la Commission. Comme vous le savez, la Commission de la fonction publique, un organisme parlementaire établi en 1908, est responsable de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans la dotation des postes de la fonction publique. Le but premier de la loi de 1908 et de la loi actuelle sur l'emploi dans la fonction publique était, et est toujours, de faire en sorte que les personnes nommées à la fonction publique, ou promues au sein de celle-ci, soient choisies en fonction de leurs compétences.

The 1908 legislation was a safeguard against patronage in the hiring of public servants. By enacting this legislation, Parliament had decided to establish an impartial and professional Public Service in Canada. It was also ensuring a career oriented Public Service by stipulating that appointments shall normally be made from within the Public Service.

Our observation indicates that the concept of a career oriented Public Service is evolving and may not necessarily be maintained in the traditional sense. Already, in response to societal changes, in both the private and public sectors, many types of career paths have emerged, including part-time jobs, intermittent jobs and job sharing. Other work arrangements, such as the compressed work week and telework, also exist.

In the Public Service, the introduction of single operating budgets and the recent changes to the PSEA which now allows the hiring of casual employees recognize and are supporting this new trend.

La Commission de la fonction publique s'est fixé comme mission d'assurer que la population du Canada soit servie par une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.

En ce qui concerne le thème à l'étude aujourd'hui—l'impartition de services—nous savons que des représentants du Conseil du Trésor ont comparu devant votre comité la semaine dernière et décrit les circonstances et les conditions régissant cette pratique. Permettez-nous de souligner que les personnes assurant des services à forfait ne sont pas assujetties à la LEFP et ne relèvent donc pas de la compétence de la Commission.

[Text]

Comme le précise notre rapport annuel, déposé la semaine dernière, la nature du travail au sein de la Fonction publique évolue sensiblement. Il faut dorénavant miser sur des nouvelles compétences pour répondre aux nouvelles demandes. De plus, l'effectif, en grande partie permanent, semble graduellement appelé à céder sa place à un effectif moins permanent.

• 1625

L'impartition de service est un outil de gestion conçu pour aider les gestionnaires à répondre à leurs exigences opérationnelles, selon les conditions établies par le Conseil du Trésor. Bien qu'il appartienne au Conseil du Trésor de déterminer le mode d'exécution des fonctions gouvernementales—c'est-à-dire la façon dont le travail doit être accompli—, nous demeurons conscients de la volonté du Parlement de maintenir une Fonction publique compétente, professionnelle, non partisane et représentative. Le Parlement l'a d'ailleurs réaffirmé dans la Loi de 1992 sur la réforme de la Fonction publique. En fait, cette volonté du Parlement nous sert de guide.

Keeping this in mind, the interest of the Public Service Commission as Parliament's agent would be to ensure that contracting for services does not affect the continued competence of the professional public service, the ability to protect employees with priority entitlements, and the ability of government to rely on objective, non-partisan advice and program delivery.

Mr. Chairman, we shall be pleased to answer any of your questions.

The Chairman: Thank you, sir.

Given the fact that we are really short on time today, I will move quickly to the Bloc. Five minutes.

M. Marchand (Québec-Est): Merci, monsieur le président. Bienvenue au Comité permanent des opérations gouvernementales.

Dans votre présentation, monsieur Scott, vous dites, concernant la Commission de la Fonction publique, que son but est d'abord de veiller à ce que les gens qui sont choisis pour travailler à la Fonction publique le soient en fonction de leur compétence, prévenir le patronage au moment de l'embauche et faire en sorte que la Fonction publique soit impartiale et professionnelle. C'est une *job* extrêmement importante, étant donné que nous sommes entourés par des politiciens qui veulent toujours favoriser un certain patronage.

Et là, j'apprends, par des coupures de presse, que la Commission de la Fonction publique va être coupée d'un tiers de son personnel. Selon vous, cette coupure d'un tiers affectera-t-elle votre capacité de veiller à la bonne embauche impartiale et professionnelle des fonctionnaires dans la Fonction publique?

M. Scott: Monsieur le président, nous aimerions assurer le Parlement et les députés que notre mandat fondamental reste intact et que les services que nous fournissons aux ministères et nos lignes d'affaires restent aussi intacts. Ce que nous avons fait, avec notre revue des programmes, c'est de regarder nos fonctionnements en essayant de rendre plus efficace et plus *relevant* ce que nous faisons.

M. Marchand: Être plus efficace avec un tiers de moins d'effectifs?

[Translation]

As stated in our annual report, which was tabled last week, the nature of work in the Public Service is clearly changing. New skills are now required to respond to new demands. While more subtle at this stage, a shift from a workforce that is predominantly "permanent" to one that is less "permanent" is also emerging.

Contracting for services is one management tool designed to assist managers to meet their operational obligations where the Treasury Board conditions are met. While it remains the responsibility of the Treasury Board to determine how the functions of the government are carried out, i.e. getting the work done, we are conscious of, and guided by the will of Parliament, as evident in the Public Service Reform Act (1992), to have a competent, professional, non-partisan and representative Public Service.

Cela étant dit, la Commission en tant qu'agent parlementaire tiendrait à ce que l'impartition de services ne compromette pas le maintien d'une fonction publique compétente et professionnelle, la capacité de protéger les fonctionnaires bénéficiant d'un droit de priorité et la capacité du gouvernement de pouvoir compter sur la prestation objective et impartiale de conseils et de programmes.

Monsieur le président, nous nous ferons un plaisir de répondre à vos questions.

Le président: Merci, monsieur.

Étant donné que nous manquons vraiment de temps aujourd'hui, je passe très vite la parole au Bloc. Cinq minutes.

Mr. Marchand (Quebec-East): Thank you, Mr. Chairman. Welcome to the Standing Committee on Government Operations.

Mr. Scott, in your presentation, you say that the purpose of the Public Service Commission is to ensure that persons appointed to the Public Service are chosen on the basis of their competence, to safeguard against patronage in hiring and to establish an impartial Public Service in Canada. It is a very important job since we are surrounded by politicians that are always in favour of some patronage.

Now, I read in the paper that the staff at the Public Service Commission is to be cut by one third. Do you think that such a cut in your staff will impact your capacity to see that hiring in the Public Service is still based on impartiality and professionalism?

Mr. Scott: Mr. Chairman, we would like to ensure Parliament and MPs that our basic mandate remains unchanged and that the services we provide to departments and our business lines also remain unchanged. What we did under our program review was to look at our operations with a view to make them more efficient and more relevant.

Mr. Marchand: To be more efficient minus one third of your staff?

[Texte]

M. Scott: Nous constatons que les demandes sont en train de changer, donc, nous regardons les changements et nous essayons de nous positionner pour mieux répondre à ces changements. En même temps que nous proposons des réductions d'effectifs, nous regardons aussi les moyens de perfectionner ceux qui restent pour répondre aux nouveaux besoins.

M. Marchand: En coupant d'un tiers le personnel de la Commission de la fonction publique tout en continuant de veiller à empêcher le patronage et de voir au bon fonctionnement, cela veut dire que, dans le fond, un tiers du personnel était déjà excédentaire. Vous voulez dire qu'ils étaient tablettés ou qu'ils fonctionnaient mal, qu'ils ne faisaient pas leur travail comme ils le devaient? Est-ce ce que vous êtes en train de dire? Non?

M. Scott: Non.

M. Marchand: Vous êtes en train de dire: on va couper un tiers du personnel et on sera plus efficaces. Cela présuppose que le tiers qui était là ne faisaient pas leur travail et même qu'ils empêchaient les autres de bien fonctionner?

M. Scott: Non. Nous n'avons pas encore défini quel tiers. . . Cela dépend. . .

M. Marchand: C'est à définir?

M. Scott: C'est cela.

[Traduction]

Mr. Scott: We are witnessing a change in requests and therefore we are looking at these changes and we are trying to better position ourselves to meet those changes. Parallel to that proposal of workforce reduction, we look at the means to improve what will remain to meet the new requirements.

Mr. Marchand: If despite cutting one third of your staff you can keep on safeguarding against patronage and still see to the good operation of the Public Service, it means, at the end of the day, that that one third was already surplus. It means that they were shelved or that they were not performing well, that they were not doing their job as they should have? It is what you mean, isn't it?

Mr. Scott: No.

Mr. Marchand: You are telling us, we will cut one third of the staff and we will be more efficient. It presupposes that the third that were already there were not doing their job and even that they were preventing the others from perform properly?

Mr. Scott: No. We have not yet determined which third. . . It will depend—

Mr. Marchand: It is to be determined?

Mr. Scott: Exactly.

• 1630

M. Marchand: Vous dites aussi, à la page 4, qu'il y a une tendance, que l'effectif, en grande partie permanent semble graduellement appelé à céder sa place à un effectif moins permanent. Selon vous, est-ce une nouvelle politique que le gouvernement est en train d'introduire dans la Fonction publique? La Fonction publique s'en va-t-elle vers un personnel de moins en moins permanent? Cela fait-il partie de la politique du gouvernement ou de la Commission de la Fonction publique?

M. Scott: Nos observations durent un certain temps, c'est long. Nous demandons que les gestionnaires utilisent plusieurs moyens de répondre aux exigences. Certaines fonctions devraient être assumées par les fonctionnaires, mais il y a aussi les circonstances et les conditions, établies par le Conseil du Trésor, où ils peuvent utiliser d'autres moyens pour faire les choses.

Ce que nous observons, c'est qu'il y a une recherche pour la flexibilité, pour assurer une réponse ponctuelle, et, en même temps, répondre aux exigences.

The Chairman: Is it Mr. Strahl who is representing the Reform Party? Five minutes, Mr. Strahl.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): In your report that was issued last week there were some figures showing that over the last six or seven years the Public Service Commission notes that contracting out has risen at an annual rate of about 7.5%. General growth in budgets and so on has been slightly less than that, 5% and change. Do you have figures on how much contracting out has occurred in the last 12 months? Is it a percentage increase or decrease? Do you have those kinds of figures?

Mr. Scott: I'm afraid not, Mr. Chairman. As we indicated, the responsibility for managing the process of contracting for services rests with the Treasury Board.

Mr. Marchand: You also say, page 4, that there is a trend, that a shift from a workforce that is predominantly permanent to one that is less permanent is also emerging. Do you think it is a new policy that the government is introducing in the Public Service? Will there be less and less permanent staff in the Public Service? Is this part of the government's or of the Public Service Commission's policy?

Mr. Scott: We've been making those kinds of observations for a long time. We ask managers to use several means to meet the requirements. Some services should be performed by public servants, but there are also circumstances and conditions established by Treasury Board when they can use other means to perform the services.

What we see is a demand for some flexibility to be able to respond on an individual basis and at the same time meet the requirements.

Le président: Est-ce M. Strahl qui représente le Parti réformiste? Cinq minutes, monsieur Strahl.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Dans votre rapport publié la semaine dernière, certains chiffres montrent qu'au cours des six ou sept dernières années, la Commission de la fonction publique a constaté que la sous-traitance a augmenté d'environ 7,5 p. 100 par année. La croissance générale des budgets a été légèrement inférieure, grosso modo 5 p. 100. Avez-vous des chiffres sur la sous-traitance pour les 12 derniers mois? Le pourcentage augmente-t-il ou diminue-t-il? Avez-vous ces chiffres?

M. Scott: Malheureusement non, monsieur le président. Comme nous l'avons déjà dit, l'administration des marchés publics relève du Conseil du Trésor.

[Text]

Mr. Strahl: To follow up on the question that was asked here, as the government moves from permanent to less permanent type positions, and contracting out is one of the managerial tools that is used in that process, do we have any idea how many permanent positions are lost? There's a downsizing in the public service. Is it because of contracting out, or is it because of less services provided, or what is the cause of it?

Mr. Scott: Through our involvement, which is essentially in staffing public service positions, we've not been able to identify any direct relationship between reduction in number of public service positions and contracting for services. We don't have that information at our disposal.

Mr. Strahl: Treasury Board didn't have that either. I don't know how we can find that out. The concern, frankly, is that if we move away from what is a permanent, non-partisan public service that you say you are keen on promoting, it may get transferred over to a hidden bureaucracy, which is just a contracted-out bureaucracy. I don't know where those numbers are. Nobody has them. Nobody has any idea how many jobs are at stake, how many have been affected, or what the net loss or gain was in services. It's an unknown figure. I don't know where to get that. I guess I'll just have to keep poking. Are we just replacing what are permanent, non-partisan, merit-oriented public servants, who have a set role in the government, with contracted out people? Are we changing one for the other, and then losing some of that accountability that we should expect?

Mr. Scott: Mr. Chairman, we haven't an answer for that. All we know is that there are conditions established that determine when a manager may contract for services. There are the provisions under the Public Service Employment Act.

• 1635

When we look at how staffing is conducted, if we get a sense that the contracting for services is, as an example, being used as an inordinate source for entry into the professional public service, then that is something we would take note of, and we would bring it to the attention of the deputy head and ask either for an explanation or for corrective action to be taken—recognizing that while they are established processes, they are quite different ones, and one of our interests in staffing the professional public service is open access to all Canadians, which might not be as open in a process for contracting for services.

The Chairman: We are just a few seconds short of your expiration point, Mr. Strahl.

Mr. Strahl brings up a very good point, because if we continue down this road of contracting out, it is possible that in some cases we might just be replacing competent public servants who are non-partisan with people who are perhaps both incompetent and partisan. I don't think anybody wants that.

Mr. Strahl: Maybe there are no savings, either.

[Translation]

M. Strahl: Toujours au sujet de cette question de la diminution des effectifs permanents et de la sous-traitance comme outil pour atteindre cet objectif, avons-nous une idée du nombre de postes permanents supprimés? Il y a une réduction des effectifs de la fonction publique. Est-elle provoquée par le recours accru à la sous-traitance, ou par la diminution des services offerts, par quoi est-elle provoquée?

M. Scott: À notre niveau de responsabilité, qui pour l'essentiel est la dotation des postes de la fonction publique, nous ne sommes pas en mesure d'identifier un lien direct de cause à effet entre la réduction du nombre de postes de la fonction publique et la sous-traitance. Nous n'avons pas ces renseignements en notre possession.

M. Strahl: Le Conseil du Trésor non plus. Je ne vois pas qui pourra nous le dire. La crainte, pour être honnête, est que s'il y a de moins en moins de fonctionnaires permanents, non partisans que vous dites aimer récompenser par des promotions, la fonction publique risque d'être prise en charge par une bureaucratie secrète, une bureaucratie à contrat. Je ne sais où trouver ces chiffres, personne ne les a. Personne n'a d'idée du nombre d'emplois en jeu, du nombre déjà touchés ou du gain ou de la perte nets au niveau des services. C'est un chiffre que personne ne connaît. Je ne sais à qui m'adresser. Je continuerai à poser la question jusqu'à ce que j'aie une réponse. Est-ce que nous remplaçons simplement ces fonctionnaires permanents, non partisans et récompensés au mérite qui ont un rôle bien déterminé au sein de l'appareil de gouvernement par des employés à contrat? Est-ce que nous les échangeons contre des employés auxquels nous ne pourrions plus demander des comptes comme c'est tout à fait normal?

M. Scott: Monsieur le président, nous ne pouvons pas répondre à cette question. Tout ce que nous savons, c'est qu'il y a des circonstances et des conditions en vertu desquelles les fonctionnaires peuvent recourir à la sous-traitance. Et il y a les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Lorsque nous analysons la dotation, si nous avons l'impression, par exemple, que la sous-traitance est utilisée de manière abusive comme porte d'entrée dans la fonction publique, nous en prenons note et nous le portons à l'attention du sous-ministre et nous lui demandons soit une explication soit une mesure corrective—n'oubliant pas que malgré l'existence de procédures de dotation bien précises, celles de la sous-traitance sont très différentes, et un de nos objectifs de dotation de la fonction publique est d'ouvrir l'accès de cette dernière à tous les Canadiens, ce que la sous-traitance ne permet sans doute pas de faire aussi efficacement.

Le président: Il ne vous reste que quelques secondes, monsieur Strahl.

La question de M. Strahl est très intéressante car si nous continuons sur cette voie de la sous-traitance, il est possible que dans certains cas nous remplacions des fonctionnaires compétents, non partisans, par des gens peut-être à la fois incompetents et partisans. Ce n'est certainement pas ce que nous souhaitons.

M. Strahl: Cela ne coûte peut-être pas moins cher non plus.

[Texte]

The Chairman: That is possible. In some cases, even if we were to effect savings, we might wind up with some people who really wouldn't meet the rigid conditions that are put down by your people or your group. I don't think any politician in this room would want that. All I am suggesting is that if there is any information that you could supply to that end, Mr. Scott, then it would be much appreciated by the committee.

Mr. Bellemare: I see, and I read with a smile, on page 1 the word "merit". It is your responsibility to apply the merit system to staffing. Then on page 3 you refer to casual employees.

That brings me, as you will recall, to Bill C-26 a year or two ago, and the question of the merit system and the question of hiring out, the question of managers all of a sudden managing. So you possibly have patronage at the management level. Probably in the 1930s politicians were accused of that, but today the managers are probably the ones who are fingered as the possible givers of patronage jobs.

No more do we see PYs. We see only a huge consolidated budget, and managers may, when they feel like it, hire staff or purchase items. There are some guidelines. I don't think the guidelines are rules or laws; I think they are just guidelines.

We hear of cases where someone works in a job for so many years—some departments are very strong on this—and all of a sudden this job becomes a contracted-out job. The person retires and then is hired on Monday and is still sitting at the same job.

Before I go any further, I know you are going to tell me, "I don't have the statistics". So I am going to say that since the public service had been keeping statistics and you were doing an excellent job, there was a point at which you stopped keeping statistics. I think it was within the last six months or the last year. When was it?

Mr. Scott: If Mr. Bellemare is referring to our reporting on the overall public service population—

Mr. Bellemare: Yes.

Mr. Scott: —it was in the course of this past year. This annual report, which was just—

Mr. Bellemare: When was the last full year during which you made statistics?

Mr. Scott: Within this past year. This annual report for 1993-94 is the first time we have made the decision not to report on the overall population of the public service, because we were bringing this report in tune with the provisions of the new legislation, Bill C-26.

Mr. Bellemare: So what you are saying is that 1992-93 is the last year for which a member of Parliament could get that.

Mr. Scott: Well, the statistics are still available from the Treasury Board. When the annual report was tabled last week, accompanying it were the tables we call—

Mr. Bellemare: [Inaudible—Editor]. . . take all my statistics away and bring it to Treasury Board. You don't have any more statistics?

[Traduction]

Le président: C'est possible. Dans certains cas, même si cela permettait des économies, nous pourrions nous retrouver avec des gens qui ne répondent pas vraiment aux conditions strictes que vous imposez aux fonctionnaires. Je crois qu'aucun d'entre nous ici présents ne le voudrait. Quoi qu'il en soit, monsieur Scott, si vous avez des renseignements sur cette question que vous pourriez nous communiquer, nous vous en serions fort reconnaissants.

M. Bellemare: Je vois et je lis avec un sourire, à la page 1, le mot «mérite». Vous avez la responsabilité de l'application du principe du mérite dans la dotation. Ensuite à la page 3, vous parlez d'employés occasionnels.

Cela me ramène, comme vous vous en souviendrez, au projet de loi C-26 d'il y a un an ou deux et à la question du principe du mérite et de l'embauche, à la question des gestionnaires qui se mettent tout d'un coup à gérer. Il est possible qu'il y ait du clientélisme au niveau de la gestion. Dans les années trente c'étaient les politiciens qui en étaient accusés, mais aujourd'hui ce sont les gestionnaires qui sont le plus souvent accusés de clientélisme.

Nous ne voyons plus d'années-personne. Nous voyons seulement un énorme budget consolidé et les gestionnaires peuvent embaucher du personnel et aller acheter du matériel selon leur bon vouloir. Il y a quelques directives. Je ne pense pas que ces directives soient des règles ou des lois. Ce ne sont que des directives.

Nous entendons parler de gens faisant un travail depuis des années—certains ministères sont réputés pour cela—et tout d'un coup leur travail est donné à contrat. Le fonctionnaire prend sa retraite et il est réembauché le lundi pour continuer à faire le même travail.

Avant d'aller plus loin, je sais que vous allez me répondre: «Nous n'avons pas ces statistiques». J'en profite donc pour rappeler qu'il fut un temps où la fonction publique avait des statistiques et faisait un travail excellent et que tout d'un coup elle a arrêté de tenir ces statistiques. Je crois qu'elle a arrêté depuis six mois ou depuis un an. Depuis quand?

M. Scott: Si M. Bellemare veut parler de nos statistiques sur les effectifs totaux de la fonction publique. . .

M. Bellemare: Oui.

M. Scott: . . . c'est depuis l'année dernière. Ce rapport annuel qui vient d'être. . .

M. Bellemare: Quand avez-vous pour la dernière fois compilé ces statistiques?

M. Scott: L'année dernière. C'est dans le rapport annuel pour 1993-1994 que pour la première fois nous avons pris la décision de ne pas donner de statistiques sur les effectifs totaux de la fonction publique pour respecter les dispositions de la nouvelle loi, le projet de loi C-26.

M. Bellemare: 1992-1993 est donc la dernière année pour laquelle un député peut obtenir ces chiffres.

M. Scott: Ces chiffres sont toujours publiés par le Conseil du Trésor. Quand le rapport annuel a été déposé la semaine dernière, il était accompagné de tableaux que nous appelons. . .

M. Bellemare: [Inaudible—Éditeur]. . . prenez toutes mes statistiques et apportez-les au Conseil du Trésor. Vous n'avez plus de statistiques?

[Text]

Mr. Scott: Not on the population of the public service. We report on the activities of the commission.

Mr. Bellemare: As of now.

Mr. Scott: Yes.

Mr. Bellemare: Did you not keep those records before?

Mr. Scott: Until last year, yes.

Mr. Bellemare: So the last year was 1992-93.

Mr. Scott: For the reports, yes.

• 1640

Mr. Bellemare: Good. So we'll concentrate on 1992-93.

Can I find out how many people were hired on contract in 1992-93? You can't answer me now. You would have to have a phenomenal memory. My questions are: How many permanent employees do you have? How many in that year were contract employees? How many were repeat contract employees? If you had an employee for, let's say, 30 days and you rehired that person for another 30 days or whatever and on and on, I'd like to know how many repeats and how many times they were repeated. Contracting out for employees, how much has it increased for the year 1992-93 over the previous year?

Do you have statistics on salaries? Now I'm thinking of comments I keep hearing. For example, for a secretary you could hire someone fresh out of high school for maybe \$18,000. Since you don't want to make this a permanent job and don't want to have exams and so on, you just say, let's call ABC Office Overload and they will send us someone. What I understand is that often when you do that, you are not paying \$18,000 a year but you are paying \$36,000 a year because Office Overload also has overhead and a profit to meet aside from paying that young high school student.

The Chairman: Mr. Bellemare, do you have any other questions?

Mr. Bellemare: Thirty seconds? Would you prepare—

The Chairman: I don't give anybody else 30 seconds. Do you have an answer to these questions?

Mr. Scott: Mr. Chairman, I'd like to suggest that terms are being used interchangeably and they don't necessarily mean the same thing. For instance, persons hired to perform contracted services are not employees, and we cannot mix the two terminologies. For those persons hired to do contracted services, we have no data on that because that is not under the Public Service Commission. For those persons hired as employees, we do have information up until 1992-93. For 1993-94 we have those who were hired within that year, either into the public service or promoted within the public service. That which we have, Mr. Chairman, we will be very happy to provide.

[Translation]

M. Scott: Pas sur l'ensemble des effectifs de la fonction publique. Nous faisons un rapport sur les activités de la commission.

M. Bellemare: Désormais.

M. Scott: Oui.

M. Bellemare: Vous ne teniez pas cette comptabilité avant?

M. Scott: Jusqu'à l'année dernière, oui.

M. Bellemare: La dernière année est donc 1992-1993.

M. Scott: Pour les rapports, oui.

M. Bellemare: Bien. Nous nous concentrerons donc sur l'année 1992-1993.

Pourrais-je savoir combien de gens ont été employés à contrat en 1992-1993? Vous n'avez pas à me répondre tout de suite. Il faudrait que vous ayez une mémoire phénoménale. Mes questions sont les suivantes: Combien d'employés permanents avez-vous? Combien pendant cette année étaient à contrat? Combien étaient à contrat renouvelé? Disons que vous ayez eu un employé pendant 30 jours et que vous réemployez cette personne encore pendant 30 jours ou pour une autre durée, peu importe, ainsi de suite, j'aimerais savoir combien de personnes cela concerne et combien de fois elles ont été réemployées. Quelle a été l'augmentation du nombre d'employés à contrat en 1992-1993 par rapport à l'année précédente?

Avez-vous des statistiques sur les salaires? Je pense à des commentaires que j'entends tout le temps. Par exemple, vous pouvez embaucher quelqu'un qui vient de terminer ses études secondaires pour 18 000\$ à peu près pour un poste de secrétaire. Étant donné que vous ne voulez pas faire de concours, etc., vous décidez simplement d'appeler ABC Office Overload pour qu'ils vous envoient quelqu'un. D'après ce que je crois comprendre, souvent lorsque vous faites cela, vous ne payez pas 18 000\$ par an mais 36 000\$ par an parce que Office Overload a des frais généraux et des bénéfices à réaliser en plus de payer cette jeune étudiante du secondaire.

Le président: Monsieur Bellemare, avez-vous d'autres questions?

M. Bellemare: Trente secondes? Voudriez-vous préparer... .

Le président: Je n'ai donné à personne 30 secondes de plus. Avez-vous une réponse à ces questions?

M. Scott: Monsieur le président, j'aimerais dire que certains termes sont utilisés d'une manière interchangeable alors qu'ils ne signifient pas forcément la même chose. Par exemple, les personnes embauchées pour assumer des services à contrat ne sont pas des employés et on ne peut mélanger les deux terminologies. Nous n'avons pas de données sur les personnes embauchées pour des services à contrat car elles ne relèvent pas de la Commission de la fonction publique. Pour les personnes embauchées comme employés, nous avons des renseignements jusqu'à l'année 1992-1993. Pour 1993-1994, nous avons des renseignements sur les personnes embauchées durant cette année à la fonction publique ou ayant bénéficié de promotions. Monsieur le président, nous nous ferons un plaisir de vous donner tous les renseignements que nous avons.

[Texte]

The Chairman: You can circulate it to Mr. Bellemare and all of us. Thank you.

To the Bloc.

M. Asselin (Charlevoix): J'aurais une question à vous poser. Dans la coupure d'un tiers de la Fonction publique, ce qui représente environ 600 personnes, vous savez qu'il y a des normes d'équité à suivre. Je parle des normes au niveau des femmes sur le marché du travail. On essaie d'équilibrer le nombre de femmes dans la Fonction publique par rapport au nombre d'hommes. Il y a aussi des critères, des normes en ce qui a trait aux personnes handicapées.

Lors de la mise à pied, ou de la préretraite—pour l'instant, c'est la préretraite—, allez-vous profiter de cette occasion-là pour équilibrer les normes en ce qui a trait aux femmes et aux handicapés?

Vous savez comme moi qu'il y a certains postes dans la Fonction publique qui exigent d'être bilingue. Dans le réajustement, allez-vous vous assurer que les personnes qui occuperont dorénavant ces postes rencontreront les exigences du bilinguisme, entre autres?

M. Scott: Dans la revue que nous avons entreprise et dans les décisions finales, certains critères vont nous guider, soit, par exemple, la question de la capacité de répondre aux besoins des clients, les exigences de représentativité et la capacité de livrer les services dans les deux langues officielles. Donc, on tiendra compte de tout cela.

En fin de compte, il s'agit de capacité de répondre aux demandes de même que tous les autres points que vous avez soulevés. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui, nous ne sommes pas en mesure d'identifier les postes et dans quels domaines. C'est une prévision préliminaire basée sur des calculs budgétaires.

• 1645

M. Asselin: En tenant compte qu'il y a moins de femmes que d'hommes dans la Fonction publique, cela veut dire que dans les 600 emplois dont il est question, il devrait y avoir moins de femmes de mises à pied.

M. Scott: Heureusement, à la Commission de la fonction publique, nous avons une représentation équivalente à la représentativité de la population en général, surtout pour les femmes et les francophones. Nous avons des défis à rencontrer dans les autres groupes mais pour les femmes et pour les francophones, nous avons une représentativité équivalente.

M. Asselin: Le gouvernement suit-il actuellement des normes en ce qui a trait à l'embauche des personnes handicapées?

M. Scott: Oui. Cela fait partie de la stratégie du gouvernement et de la responsabilité partagée entre le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique dans le domaine de l'équité en matière d'emploi.

The Chairman: Time for one more question, Mr. Asselin.

M. Asselin: Avez-vous estimé les coûts que pourrait engendrer des mises à pied représentant le tiers de la Fonction publique? J'imagine que vous n'enverrez pas 600 enveloppes par le courrier interne disant à 600 personnes qu'elles sont mises à

[Traduction]

Le président: Vous pourrez les envoyer à M. Bellemare et à tous les autres députés. Merci.

Le Bloc.

Mr. Asselin (Charlevoix): I have one question for you. About that cut of one-third in the public service which amounts to about 600 people, you know that there are equity standards to be followed. I am talking of equity for women in the work-force. The goal is to balance the number of women in the public service with the number of men. There are also criteria, standards with respect to disabled people.

When these people will be laid off, or will go on early retirement, for the time being, it is early retirement, will you seize that opportunity to balance the standards with respect to women and the disabled?

You know as well as I that there are some positions in the Public Service that are bilingual. During that readjustment, will you make sure that the people appointed to those positions will from now on meet the requirements, among others, of bilingualism?

Mr. Scott: In the review that we have undertaken and in the final decisions, some criteria will guide us, for instance, the issue of the capacity to meet the needs of the clients, the requirements of representativity and the capacity to deliver the services in both official languages. Therefore, all of this will be taken into account.

Ultimately, it is the capacity to meet the demand as well as all the other points that you have raised. That is the reason why, today, we are not in a position to identify the positions and the fields. It is a preliminary estimate based on budgetary calculations.

Mr. Asselin: Since there are fewer women than men in the Public Service, there should be fewer women than men laid off among the 600.

Mr. Scott: Fortunately, at the Public Service Commission, we have the same representation as among the population in general for women and francophones. We still face challenges for other groups, but for women and francophones, we have equal representation.

Mr. Asselin: Does the government follow standards regarding the hiring of the disabled at the present time?

Mr. Scott: Yes. It's part of the government's strategy and the shared responsibility between the Treasury Board and the Public Service Commission in the context of employment equity.

Le président: Une seule autre question, monsieur Asselin.

Mr. Asselin: Have you estimated the cost that could result from the laying off of fully one-third of the Public Service? I don't suppose you will be sending 600 letters through internal mail announcing to these 600 people that they have been laid

[Text]

pied à cause des coupures gouvernementales. Il y a sûrement des systèmes qui sont mis de l'avant, entre autres, l'insistence sur la préretraite. Avez-vous estimé ce que cela pourrait coûter au gouvernement, strictement en ce qui a trait à ces 600 personnes?

M. Scott: Oui, monsieur le président. La Commission de la fonction publique, comme tous les autres ministères, doit suivre la politique du réaménagement des effectifs. Donc, il y a une prévision, mais je ne sais pas si nous l'avons avec nous actuellement.

M. Asselin: C'est plusieurs millions?

M. Scott: Notre directeur général des finances peut. . .

The Chairman: You will have to expedite this, because the time is almost up.

M. Scott: Quant aux coûts comme tels, je pense que l'on a pas d'évaluation très précise à ce moment-ci. Tout va dépendre de la politique du gouvernement en fait de directive, si elle est changée. Je pense que les coûts peuvent augmenter mais on a seulement des prévisions basées sur la politique actuelle. Comme on n'a pas identifié chaque poste précisément, on n'a pas un coût vraiment précis mais on va vous envoyer l'information un peu plus tard.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I have two brief questions. In the papers recently we have been reading that 600 public servants will be laid off. I am wondering if that is official or it has just been supposition. Are we still waiting for the official review on that?

My second question is about the translators. I understand that was the first contract and it worked well, so we subsequently contracted for translation services again. Can you give us, then, the cost saving that made it worth while to proceed and continue in that. . .?

Mr. Scott: The figure we announced, as I mentioned, was our best estimate of the impact of the changes we would propose to make at the Public Service Commission resulting from the program review. That could change, depending on the overall conclusion of program review and the decisions in other parts of the government. That was our best guess based on our review within the commission.

Insofar as translation services are concerned, I am afraid they are not within the Public Service Commission. Translation services, I believe, are currently with Public Works and Government Services.

The Chairman: You will have a chance to find out about that next week, Ms. Brushett.

Mrs. Brushett: Thank you.

• 1650

Mr. Strahl: I have couple of questions on a couple of different issues.

On your notes you mentioned that:

The primary purpose of . . . the Public Service Employment Act was . . . to ensure that persons who are appointed to the Public Service, or promoted within it, are chosen on the basis of their competence.

[Translation]

off because of government cuts. I'm sure there are alternatives put forward, early retirement, among other things. Have you estimated the potential cost to the government strictly for these 600 people?

Mr. Scott: Yes, Mr. Chairman. The Public Service Commission, as all other departments, must adhere to the work force adjustment policy of the government. There has to be an estimate, but I don't know if we have it here today.

Mr. Asselin: Is it in the millions?

Mr. Scott: Maybe our Director General of Finance. . .

Le président: Il vous faudra répondre rapidement, parce que le temps imparti est presque écoulé.

Mr. Scott: As regards the costs as such, I don't think we have a precise estimate at the present time. We will have to see if the government directive is changed. Our present estimate can only be based on the current policy. And since we haven't yet identified each position that will be affected, we cannot come up with a very precise estimation of the cost. But we can forward the information later on.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): J'ai deux brèves questions. Nous avons récemment appris par les journaux que 600 fonctionnaires seraient mis à pied. Je me demande si c'est officiel ou si c'est simplement une supposition. Devons-nous attendre le résultat de l'examen officiel?

Ma deuxième question a trait aux traducteurs. Je crois comprendre qu'il s'agissait du premier contrat et que les choses se sont bien passées. Nous avons donné d'autres services de traduction en sous-traitance. Pouvez-vous nous dire les économies qui ont justifié le maintien de cette politique. . .?

M. Scott: Comme je l'ai indiqué, le chiffre que nous avons annoncé était notre meilleure estimation de l'impact des modifications que nous avons l'intention d'apporter à la Commission de la fonction publique par suite de l'examen des programmes. Il pourrait y avoir d'autres modifications découlant des conclusions globales de l'examen des programmes et de décisions d'autres secteurs du gouvernement. Nous en sommes venus à cette estimation à la suite de notre examen à la Commission.

En ce qui concerne les services de traduction, ils ne relèvent malheureusement pas de la Commission de la fonction publique. Ils sont actuellement la responsabilité du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Le président: Vous aurez l'occasion d'avoir des renseignements à ce sujet la semaine prochaine, madame Brushett.

Mme Brushett: Merci.

M. Strahl: J'ai quelques questions.

Vous dites, dans vos notes:

Le but premier. . . de la Loi sur l'emploi de la fonction publique. . . est de faire en sorte que les personnes nommées à la fonction publique ou promues au sein de celle-ci soient choisies en fonction de leur compétence.

[Texte]

The mission statement is "to ensure that the people of Canada are served by a highly competent Public Service that is non-partisan and representative of Canadian society".

Is that the same thing?

Mr. Scott: Certainly in the view of the Public Service Commission they are.

Mr. Strahl: What do you mean by "representative of Canadian society"?

Mr. Scott: The workforce of the public service should mirror the rest of the population in all its dimensions—regional representation, both official languages, cultural, racial representation—

Mr. Duhamel (St. Boniface): Gender.

Mr. Scott: Gender, geographic—all the elements that are found in the rest of the society ought to be found within the public service as well, in roughly equivalent numbers.

Mr. Strahl: Okay. Is it always possible to reconcile that? If you're promoting strictly on the basis of competence, for example, degrees or whatever your scale is, is it not possible that you are going to promote or appoint people not based on competence then? They are going to be promoted based on other factors.

Mr. Scott: That certainly is not our experience. Our experience—

Mr. Strahl: I'm not saying that it is necessarily.

Mr. Scott: The experience is that in recruiting and in staffing positions, we find that there are available within the population—in fact, the objective is to meet what is available out there, so therefore there ought to be no difficulty. We certainly find in our inventory and when we search for people who meet the basic requirements to be entered into competition that there's no shortage of people who have the basic skills.

There may be a difficulty in catching up because of the historical imbalances that exist, and that's where some special initiatives may have to be undertaken, but even then merit continues to be the prime consideration at the end of the day.

Mr. Strahl: Let's say in the Public Service Commission there's going to be a downsizing, and conceivably in other departments as well. I read in the paper the other day that there's some concern that what you'll end up with—I forget the exact phrase they used—a bunch of dead-weight, white, middle-aged guys at the top, because they'll have the most seniority. This inequity that you say has been going on for some time... They are also the most senior people because of the hiring practices of the last 20, 30 years. Is there a way to address that in the lay-off procedure as well? That was the speculation. I don't know if you read the article or not, but it was along those lines.

[Traduction]

Votre énoncé de mission est le suivant: «assurer que la population du Canada soit servie par une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne».

Est-ce la même chose?

M. Scott: Oui, aux yeux de la Commission de la fonction publique.

M. Strahl: Qu'entendez-vous par «représentative de la société canadienne»?

M. Scott: La composition de la fonction publique devrait refléter le reste de la population dans toutes ses dimensions—c'est-à-dire tenir compte des régions, des deux langues officielles, des cultures et des races différentes...

M. Duhamel (St. Boniface): De la répartition de la population selon le sexe.

M. Scott: De la répartition selon le sexe, de la répartition géographique—ce sont tous là des éléments qui caractérisent notre société et qui doivent se retrouver, plus ou moins, au sein de notre fonction publique.

M. Strahl: Très bien. Est-il toujours possible d'en tenir compte? Vous voulez accorder vos promotions seulement en fonction de la compétence, par exemple, d'après un régime quelconque. Ne risquez-vous pas de nommer ou de faire avancer des personnes pour d'autres raisons? N'êtes-vous pas amenés à tenir compte d'autres facteurs?

M. Scott: Telle n'a pas été notre expérience. Nous avons constaté...

M. Strahl: Je ne dis pas que c'est nécessairement le cas.

M. Scott: Notre expérience nous montre, que ce soit pour le recrutement ou la dotation des postes, que nous pouvons puiser à même la population—l'objectif est réalisable au départ; en principe, il ne doit pas y avoir de problèmes. Dans nos listes et dans nos recherches visant à trouver des candidats qui répondent aux conditions de candidature, nous constatons qu'il n'y a pas de pénurie de personnes qualifiées.

Il y a peut-être un problème pour ce qui est de rattraper les retards, à cause de déséquilibres historiques. Des mesures spéciales peuvent être indiquées à ce moment-là, mais le principe du mérite continue d'être primordial.

M. Strahl: Dans l'hypothèse d'une réduction au sein de la Commission de la fonction publique et peut-être d'autres ministères du gouvernement, un article de journal que je lisais l'autre jour faisait valoir—je ne me souviens plus de la terminologie exacte—que vous risquiez de vous retrouver, aux plus hauts échelons, avec du bois mort en quantité, un groupe d'hommes blancs, d'âge moyen, forts de leur ancienneté. Vous dites qu'il y a eu des injustices... Si c'est le cas, ceux qui ont profité des pratiques d'embauche d'il y a 20 ou 30 ans sont maintenant les plus hauts placés. Est-il possible de résoudre le problème dans le cadre des prochaines mises à pied? C'est ce qui va arriver, selon le journaliste. Je ne sais si vous avez lu l'article ou non, mais c'était essentiellement ce qu'il avançait.

[Text]

Mr. Scott: I think if we begin to recognize that in staffing itself seniority is not a factor—seniority only may contribute where certain experiences are required. But as a consideration seniority is not a factor, and similarly in lay-off consideration, seniority does not play a role. It's who best can do the job that remains to be done. You may think of it as a reverse order of merit in determining who gets laid off.

Mr. Strahl: Thank you for that. That explains it a little better for me.

On another issue, section 39 of the public service act allows ministers to make a political decision, to appoint political people to the public service without the normal competition taking place. Do you have any idea how many people are involved in that over the years? Are there a lot of people, and at what level are they integrated into the public service? I wondered how many people are involved and at what levels they would be integrated.

Mr. Scott: Perhaps I should clarify what the provision stipulates. It gives a priority for appointment of certain persons who have worked in ministers' offices, up to a certain point, provided the Public Service Commission finds these persons qualified. So it's not the ministers who make the appointment; it is the Public Service Commission. They have the right of priority by virtue of having worked in the minister's office. I do not have the numbers handy, but we could provide them for you.

Mr. Strahl: Okay. I would be interested to know. Thank you.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I want to emphasize the point that the commission is responsible to Parliament and not to the government of the day.

• 1655

Let me go right to the heart of the matter—your responsibility for the merit principle. You mention on page 5 of your brief that the interest of the public service as Parliament's agent is to safeguard that contracting for services does not affect the continued competence of the public service, etc. Exactly how are you fulfilling that responsibility?

Mr. Scott: When we look at the sources from which candidates come to fill public service positions, if we find that an inordinate number are people who were previously performing duties under contract for service, that would be one red flag for us to look at.

The process of ensuring the competence and non-partisanship means that positions are defined. There is a process that is open. Access, obviously has—

Mrs. Catterall: I'm talking about your responsibilities to ensure that contracting for services does not affect the continued competence of the professional public service. I'm not talking about your normal appointment process.

Mr. Scott: And as I stated, Mr. Chairman, it is basically to make sure that those who are engaged to perform contract for services do not represent an inordinate source of entrance into the public service; in other words, that this activity does not become a back-door entry into the public service.

[Translation]

M. Scott: Nous devons d'abord considérer que dans le processus de dotation lui-même, l'ancienneté n'est pas un facteur—elle n'entre en ligne de compte que lorsque l'expérience est nécessaire. En elle-même elle n'est pas un facteur. Les mêmes principes s'appliquent lorsque des mises à pied sont effectuées. Il s'agit simplement de voir qui peut le mieux effectuer le travail qui reste. Le principe du mérite s'applique à l'inverse.

M. Strahl: Merci beaucoup. Je comprends un peu mieux.

Dans un autre ordre d'idées, l'article 39 de la loi sur la fonction publique permet au ministre de prendre des décisions politiques, de procéder à des nominations politiques à la fonction publique sans passer par la procédure normale des concours. Savez-vous combien de personnes ont été nommées de cette façon au cours des années? Y en a-t-il beaucoup et à quel niveau se trouvent-elles au sein de la fonction publique? Je me demande combien il y en a et à quel niveau elles travaillent.

M. Scott: Je puis peut-être essayer de vous expliquer le sens de cette disposition. Elle accorde une priorité limitée à certaines personnes ayant travaillé dans les bureaux des ministres en vue de nominations, mais à condition que la Commission de la fonction publique les juge qualifiées. Ce ne sont pas les ministres qui procèdent aux nominations, c'est quand même la Commission de la fonction publique. Les personnes en question reçoivent seulement une certaine priorité du fait qu'elles ont travaillé dans des bureaux de ministre. Je ne peux pas vous dire de mémoire combien il y en a, mais je puis vous fournir les chiffres.

M. Strahl: Très bien. Je suis simplement curieux.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Je tiens à signaler que la Commission rend compte au Parlement et non pas au gouvernement au pouvoir.

J'aborde tout de suite le noeud de la question—votre responsabilité en ce qui a trait au principe du mérite. À la page 5 de votre exposé, vous dites qu'en tant que mandataire du Parlement, la fonction publique désire s'assurer que la sous-traitance ne compromet pas la compétence de la fonction publique, etc. Comment entendez-vous vous acquitter de cette responsabilité?

M. Scott: En examinant les candidats qui se présentent en vue d'occuper certains postes au sein de la fonction publique, si nous constatons, par exemple, qu'un nombre anormalement élevé d'entre eux effectuaient auparavant ce travail en vertu de contrats de service, nous nous posons des questions.

Le processus visant à assurer une fonction publique compétente et non partisane suppose que les postes sont d'abord définis. Le processus est ouvert. L'accessibilité, forcément. . .

Mme Catterall: Je parle de votre responsabilité visant à assurer que la sous-traitance ne compromet pas le maintien d'une fonction publique compétente et professionnelle. Je ne m'attache pas pour l'instant à votre processus de nomination.

M. Scott: Comme je l'ai indiqué, monsieur le président, nous essayons de nous assurer qu'il n'y a pas trop de personnes qui entrent dans la fonction publique par la voie des contrats de service; en d'autres termes, nous ne voulons pas que cette activité devienne une porte d'entrée officieuse dans la fonction publique.

[Texte]

Mrs. Catterall: But you've already told one member of the committee that you have no idea how many contract personnel are doing ongoing work in the public service or what their competence is. I'll ask you again: how are you fulfilling this responsibility to make sure the contracting for services isn't undermining the merit principle?

Mr. Scott: The Public Service Commission, as part of its activity, conducts audits in departments on their staffing practices, and it is in conducting these audits that we are likely to uncover the practices that managers will engage in in order to get the job done. If we find that the practices result in people being first hired for contract for services and then their status changes to become public servants, that would be the opportunity for us to comment on that.

Mrs. Catterall: But you have no concern about those who are there month after month, year after year, performing work that would otherwise be done by a full-time public servant, and no concern collectively about the competence of that group and whether they are simply bypassing the merit principle by coming in on contract. Have you done audits that look at that, and can you share those with this committee? Does your annual report report on any of those audits?

Mr. Scott: The audits we do don't look at those persons who are engaged through contract for services. I think up until 1986 we were asked to do that on behalf of the Treasury Board, and since 1986 we no longer do it. We do not do it any more.

The Chairman: May I just jump in here for a moment, Mrs. Catterall, because you touched on something that I was about to ask and it has to do with audits. Sir, in your annual report for 1993-94 you do say that the commission has noted that the Atlantic Canada Opportunities Agency made excessive use of contract employees.

Mr. Scott: Yes.

The Chairman: You've already found an instance where contracting has gone off the rails.

Mr. Scott: That's right.

The Chairman: I have two questions. One, is this a rarity? Is this an exception? Is this commonplace? Number two, now that you have made this observation, and inherent in that is a criticism, what has happened?

Mr. Scott: That, I have to say, Mr. Chairman, is a rare occurrence. We conduct, I guess, on average 15 or 20 regular audits in the course of any given year, and in my recollection of six years in the commission, this is the first occasion on which we have found something to that effect.

The Chairman: What has happened since your finding, sir?

Mr. Scott: We brought it to the attention of the deputy head. We worked with the deputy head, and there is now in place a human resources management committee which is putting in place certain safeguards and a new approach to human resources management that will avoid a recurrence of that practice.

[Traduction]

Mme Catterall: Vous avez déjà répondu à un membre du comité que vous n'avez aucune idée du nombre de personnes qui travaillent dans la fonction publique en vertu de contrats de service ni de leur niveau de compétence. Je vous répète ma question: comment pouvez-vous vous assurer, comme c'est votre responsabilité, que la sous-traitance ne mine pas le principe du mérite au sein de la fonction publique?

M. Scott: Dans le cadre de son activité, la Commission de la fonction publique vérifie les pratiques de dotation des divers ministères. C'est au cours de ces vérifications qu'elle peut voir comment les gestionnaires s'y prennent pour faire faire le travail. Si elle décèle une tendance selon laquelle les personnes d'abord engagées en vertu de contrats de service deviennent par la suite fonctionnaires permanents, elle peut faire des observations.

Mme Catterall: Vous ne vous souciez pas du fait que ces personnes effectuent pendant des mois, des années, le travail normalement effectué par les fonctionnaires permanents, ni de leur niveau de compétence de façon globale, ni de la possibilité qu'elles contournent le principe du mérite en entrant dans la fonction publique avec un contrat de service. Avez-vous procédé à des vérifications en vue de déceler ce problème et pouvez-vous nous dire ce que vous avez trouvé? Votre rapport annuel fait-il état de ces vérifications?

M. Scott: Nos vérifications ne visent pas les personnes engagées en vertu de contrats de service. Nous faisons ce travail pour le Conseil du Trésor jusqu'en 1986. Nous n'en sommes plus chargés.

Le président: Permettez que j'intervienne, madame Catterall, parce que vous parlez des vérifications et que j'ai une question à ce sujet. Dans votre rapport annuel de 1993-1994, vous dites avoir noté que l'Agence de promotion économique du Canada atlantique avait eu recours à trop d'employés contractuels.

M. Scott: Oui.

Le président: Vous avez décelé un cas où la sous-traitance avait pris des proportions effarantes.

M. Scott: C'est juste.

Le président: J'ai deux questions à cet égard. Est-ce l'exception ou est-ce la règle? Deuxièmement, que s'est-il passé depuis que vous avez relevé et forcément dénoncé cette situation?

M. Scott: Je dois dire que le cas se présente rarement, monsieur le président. Nous pouvons procéder à 15 ou 20 vérifications régulières au cours d'une année. À ma connaissance, je suis à la Commission depuis six ans, c'est la première fois que nous avons relevé une telle situation.

Le président: Quelles suites ont eues vos observations?

M. Scott: Nous avons porté le problème à l'attention du sous-ministre. Nous avons travaillé avec lui. Il y a maintenant un comité de gestion des ressources humaines qui énonce des mesures de protection et une nouvelle approche qui permettront d'éviter la répétition d'une telle pratique.

[Text]

[Translation]

• 1700

The Chairman: Colleagues, it's 5 p.m. We've indicated to our witnesses they would be let go at this time because they have other commitments. I'm sure some members have commitments as well.

If there's an indication on the part of anyone on the committee that they would like to have the witnesses back, they've indicated they would. . . Is it the desire of the committee to ask these people back? Mr. Bellemare indicates yes, and Marlene Catterall as well.

Mrs. Catterall: We barely touched the surface.

The Chairman: So then our staff will contact your offices at a later moment and we'll arrange for your reappearance.

Mr. Bellemare: Mr. Chair, as a member, can I send a questionnaire to the Public Service Commission, the answers to which could be shared with us? Then the next time they come, we could use that as a base.

The Chairman: Well, I would hope so. Is it fine with you if Mr. Bellemare sends a list of questions? Perhaps you can share the answers with us when you come back. Thank you.

Thank you, colleagues. This meeting is adjourned.

Le président: Chers collègues, il est maintenant 17 heures. Nous avions promis à nos témoins de les libérer à ce moment-là parce qu'ils avaient d'autres engagements. Je suis sûr que les députés ont également d'autres engagements.

Si un membre du comité désire qu'ils reviennent, ils ont indiqué. . . Le comité souhaite-t-il que les témoins reviennent? M. Bellemare fait signe que oui, M^{me} Marlene Catterall de même.

Mme Catterall: Nous n'avons fait qu'effleurer le sujet.

Le président: Notre personnel communiquera avec vous pour organiser une autre rencontre.

M. Bellemare: Monsieur le président, puis-je soumettre une liste de questions à la Commission de la fonction publique? Ses réponses pourraient être distribuées à tous les membres du comité. Elles pourraient constituer une bonne base de discussion la prochaine fois.

Le président: J'y compte bien. Êtes-vous prêts à accepter la liste de questions de M. Bellemare? Vous pourriez nous donner les réponses lors de votre prochaine comparution. Merci.

Merci, chers collègues. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Public Service Commission:

Ginette Stewart, Commissioner;
Gilbert H. Scott, Commissioner;
Alan Latourelle, Director General, Financial Services Directorate,
Corporate Management Branch.

TÉMOINS

De la Commission de la fonction publique:

Ginette Stewart, commissaire;
Gilbert H. Scott, commissaire;
Alan Latourelle, directeur général, Direction des services financiers,
Direction générale de la gestion ministérielle.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 15

Wednesday, September 28, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 15

Le mercredi 28 septembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Monique Guay

Members

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray—(11)

Associate Members

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Monique Guay

Membres

Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Michel Daviault
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Raymond Lavigne
Philip Mayfield
Ian Murray—(11)

Membres associés

Gérard Asselin
Marlene Catterall
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, SEPTEMBER 28, 1994
(17)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:35 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Ronald J. Duhamel, John Harvard and Raymond Lavigne.

Acting Members present: Gérard Asselin for Michel Daviault, Marlene Catterall for Ian Murray, Harold Culbert for Brenda Chamberlain, Jean-Paul Marchand for Monique Guay.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: Dr. Dorothy Riddle.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Dr. Dorothy Riddle made an opening statement and answered questions.

At 4:59 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 28 SEPTEMBRE 1994
(17)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 15 h 35, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Raymond Lavigne.

Membres suppléants présents: Gérard Asselin pour Michel Daviault; Marlene Catterall pour Ian Murray; Harold Culbert pour Brenda Chamberlain; Jean-Paul Marchand pour Monique Guay.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: D^r Dorothy Riddle.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Le D^r Dorothy Riddle fait un exposé et répond aux questions.

À 16 h 59, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité
Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, September 29, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 29 septembre 1994

• 1535

The Chairman: This meeting will come to order. I'm sorry we are starting five minutes late.

Today, colleagues, we have the pleasure and honour of having with us Dr. Dorothy Riddle, the president and CEO of Service-Growth Consultants Inc. Dr. Riddle tells me that she has about a 10-minute presentation after which she will be more than glad to receive questions. I know that, as usual, committee members will be more than glad to ask many questions. Hopefully, they will be illuminating and help you bring forward some further information, Dr. Riddle.

Dr. Dorothy Riddle (President and CEO, Service-Growth Consultants Inc.): Excellent. I assume that everybody has the materials.

The Chairman: Yes.

Dr. Riddle: Thank you very much, Mr. Chairman, for the invitation to appear before you. I am delighted that you are looking into the contracting out of government services, and this is the area I'll be focusing on in particular.

I want to highlight for you today some of the dynamics operating in services from a private sector perspective. I won't go through all the slides you have. I'm just going to reference them in passing.

The dynamics of the service sector are different from those of the goods sector. It is the sector where the competitive environment is constantly changing. Computer technology is key and so one must constantly upgrade one's technological support. The services that are being provided can't be patented so they can be easily copied, and people have to continually innovate. People and their skills make the critical difference in this sector.

This is my area of expertise and has been for 12 years—enhancing the economic contribution of services. I've worked with governments in over 30 countries.

With regard to government contracting, the dynamics and issues are very similar regardless of the type of contracting out, whether we are talking about smaller service contracts or special operating agencies.

They hinge on two variables in my experience. The first is the selection of the contractor, and the second is the accountability that is put in place for the contractor. So I'm going to focus on these variables from a perspective that I know both academically and from practical experience, that is, the smaller service contracts to consultants and the consequences of government contracting practices.

Services facilitate every aspect of our personal and business lives, and their quality and efficiency in turn affect the profitability of all private sector firms. On slide 1 you can see that producer services, which are the services we are talking

Le président: Je déclare la séance ouverte. Je regrette que nous ayons cinq minutes de retard.

Aujourd'hui, chers collègues, nous avons le plaisir et l'honneur d'accueillir M^{me} Dorothy Riddle, présidente et directrice générale de Cabinet Conseil Développement-Services Inc. M^{me} Riddle me dit qu'elle aimerait nous faire un exposé d'environ 10 minutes après quoi, elle se fera un plaisir de répondre à nos questions. Je sais que, comme d'habitude, les membres du comité seront très heureux de poser de nombreuses questions, lesquelles, il est à espérer, sauront nous éclairer et faire ressortir de nouveaux renseignements. Madame Riddle.

Mme Dorothy Riddle (présidente et directrice générale, Cabinet Conseil Développement-Services Inc.): Parfait. Je présume que chacun a la documentation.

Le président: Oui.

Mme Riddle: Merci beaucoup, monsieur le président, de m'avoir invitée à comparaître devant vous. Je suis enchantée que vous examiniez la question de la sous-traitance des services gouvernementaux, sujet dont je vais surtout parler.

J'aimerais vous présenter aujourd'hui la dynamique des services du point de vue du secteur privé. Je ne vais pas expliquer toutes les diapositives que vous avez. Je vais simplement en faire mention en passant.

La dynamique dans le secteur des services diffère de celle du secteur des biens. Il s'agit en effet du secteur où le climat de la concurrence est en évolution constante. L'informatique est un élément clé de cette évolution et donc on doit constamment améliorer le soutien technologique. Comme on ne peut breveter le services offerts, ils peuvent être copiés facilement et donc il faut innover continuellement. Dans ce secteur, c'est le personnel et sa compétence qui font toute la différence.

C'est dans ce domaine que je me spécialise depuis 12 ans, c'est-à-dire dans l'amélioration de la contribution économique des services. J'ai travaillé avec les gouvernements de plus de 30 pays.

En ce qui concerne les marchés publics la dynamique et les questions sont très semblables quel que soit le genre de marché, qu'il s'agisse de marché de services de faible envergure ou d'organismes de services spéciaux.

D'après mon expérience, il y a deux variables primordiales. D'abord, le choix de l'entrepreneur et ensuite les mécanismes de contrôle de la performance de l'entrepreneur. Je vais donc aborder ces deux variables, de points de vue que je connais bien, le théorique et le pratique, à savoir les marchés de services de faible envergure donnés à des consultants et les conséquences des pratiques de sous-traitance du gouvernement.

Les services rendent plus faciles tous les aspects de notre vie personnelle et professionnelle et leur qualité et efficacité influent sur la rentabilité de toutes les entreprises du secteur privé. Sur la première diapositive, on voit le secteur des services,

[Texte]

about, the services that supply to business and the government account for over one-third of Canada's economy. On slide 3 you can see examples of what I'm talking about when I'm talking about producer services.

On slide 4 you can see some of the contribution of these kinds of services to Canada's economy. I would like to point out in particular that for small and medium-sized firms the availability of these types of services is critical because they allow for flexibility in allocating resources—that is, instead of having to hire someone full time, one can simply contract for the amount of time one needs.

Service firms have created all of the net new jobs in Canada over the last two years. Service firms are also the most dependent on and affected by the quality of the services available.

Before we go further, I'd like to highlight the purchasing process differences for you. When purchasing goods, we typically decide what features are important to us and then we shop around for the lowest price, a process very similar to the typical government procurement process.

But with services, especially professional services that require discretionary judgment, it doesn't work that way. I'd just like you to take an example. Suppose you had a serious illness and you had to pay for a specialist's care. How would you select that specialist? Would you put out a request for proposals? Do you really care how well they write? Would you call around and ask for different rates? Would you try to find the cheapest specialist? Would you brag if you found the cheapest surgeon around?

I don't think so. I think you'd select the best person you could find, probably someone your family had used before, or someone recommended to you, because what you are purchasing is not an interchangeable commodity. Not every surgeon is exactly the same. You're buying a skill. You're buying value-added. You're buying performance.

This issue of what we really need and how to get it is critical to the contracting out debate.

I would also like to comment before going further in my formal remarks that I am not just a services expert. I wear two other hats as I talk with you. I am also a certified management consultant, with firsthand experience of being a contractor for the government. Perhaps more importantly, I am the owner of small Canadian business that gets one-third of its revenues from exports abroad.

I entered Canada four years ago as a business immigrant. I'm now proud to be a Canadian citizen. I am also proud that I've done better than my promise. I've created permanent full-time jobs for not just two but four other persons. But last year

[Traduction]

c'est-à-dire les services dont nous parlons, et l'on constate que les services à l'intention de l'entreprise et du gouvernement représentent plus d'un tiers de l'économie canadienne. La diapositive 3 donne des exemples de ce que je veux dire lorsque je parle des services aux producteurs.

À la page 4, on a un exemple de la contribution de ce genre de services à l'économie du Canada. Je tiens à souligner tout particulièrement que pour la petite et moyenne entreprises, il est essentiel d'avoir accès aux services de ce genre qui permettent une affectation souple des ressources, c'est-à-dire qu'au lieu d'avoir à embaucher un employé à temps plein, on peut tout simplement retenir les services nécessaires, à contrat, pour le temps voulu.

Au cours des deux dernières années, c'est le secteur des services qui a créé tous les nouveaux emplois nets au Canada. Ce sont également ces entreprises qui dépendent le plus de la qualité des services disponibles.

Avant de continuer, j'aimerais vous présenter les différences du processus d'achat. Lorsque l'on se procure des biens, normalement, on décide quelles sont les caractéristiques importantes, et ensuite, on cherche le prix le plus bas, un processus très semblable au processus d'achat typique au gouvernement.

Toutefois, dans le cas des services, surtout des services professionnels qui supposent un jugement discrétionnaire, cela ne fonctionne pas ainsi. J'aimerais vous en donner un exemple. Supposons que vous soyez malade et qu'il vous faille payer pour obtenir les soins d'un spécialiste. Comment choisir ce spécialiste? Faut-il une demande de propositions? Les talents d'écrivain de la personne vous intéressent-ils? Allez-vous faire des appels téléphoniques pour vérifier les tarifs? Allez-vous tenter de trouver le spécialiste au meilleur prix? Seriez-vous porté à vous en vanter si vous trouviez le chirurgien le moins cher en ville?

• 1540

Je ne le pense pas. Je pense que votre choix s'arrêterait sur la meilleure personne disponible, probablement quelqu'un à qui votre famille avait déjà fait appel, ou quelqu'un qu'on vous recommande, car ce que vous vous procurez, n'est pas un bien interchangeable. Tous les chirurgiens ne sont pas exactement les mêmes. Vous achetez une compétence. Vous achetez une plus-value. Vous achetez le rendement.

Cette question de ce qu'il nous faut vraiment et la façon de l'obtenir est au coeur même du débat sur la sous-traitance.

J'aimerais également mentionner avant de continuer mon exposé que je ne suis pas simplement une spécialiste des services. J'ai deux autres rôles. Je suis conseillère agréée en gestion et à ce titre, j'ai une expérience personnelle de la sous-traitance au gouvernement. Plus important encore peut-être, je suis la propriétaire d'une petite entreprise canadienne qui tire un tiers de ses revenus de l'exportation.

Je suis arrivée au Canada il y a quatre ans dans le cadre du Programme d'immigration des gens d'affaires. Je suis maintenant fière d'être citoyenne canadienne. Je suis aussi fière d'avoir excéder mes promesses. J'ai créé des emplois

[Text]

alone, my business had to spend \$80,000 on redoing poor-quality work by reputable Ottawa firms that have standing contracts with the government. Frankly, I would much rather have spent that money on creating another two or three jobs.

My experience is that the government as a major funder and purchaser sets the quality standards in an economy. It sets them high by seeking out high-quality performers, or it sets them low by going for lowest cost and signalling that mediocre quality is just fine, or by contracting out services without accountability for the quality that's provided. When poor quality is tolerated by government, either in its selection of contractors or by not holding them accountable, we as citizens all suffer, because of inefficiencies and because small firms like mine can't afford to expand and create jobs and generate more export earnings. It is the private sector, after all, especially small firms, that create jobs.

In slide 6, I have put out for you some government priorities and why you might decide to contract out or not. The main point I would like to make is that contracting out works well as long as certain conditions are met. It doesn't work well just by itself.

The issue is really not whether but how you contract out. In slide 7, I've presented you with some of the selection criteria that to me are critical in services. You're looking for value, not just price. You're looking for the ability to deliver, not just the ability to write proposals. You're looking for the ability to work with the government to create a team that provides continuity of service past a single fiscal year. Otherwise the government creates major problems for the private sector in cost to the private sector if the government tolerates poor-quality control.

I've listed some of the costs for you in slide 8.

In slide 9, I've listed for you some types of services and contracting approaches. Routine services can be contracted out like commodities because they're interchangeable, but not so with more specialized services. The best contractor for the job depends on many variables. In slide 10, I've tried to list some of these, using management consulting, my profession, as an example.

For example, if you need specialized assistance, a specialist may cost more up front but usually provides more value for money. Firms may be more expensive than sole practitioners or contract workers, but they also create jobs and create export revenues.

[Translation]

permanents à plein temps pour non pas deux personnes mais bien quatre. Toutefois, l'an dernier seulement, j'ai dépensé 80 000\$ pour refaire du travail de mauvaise qualité effectué par des entreprises connues d'Ottawa qui ont des contrats permanents avec le gouvernement. À vrai dire, j'aurais de loin préféré consacrer cet argent à créer deux ou trois emplois de plus.

D'après mon expérience, le gouvernement, à titre de principal financier et acheteur, détermine les normes de qualité dans l'économie. S'il recherche des exécutants de grande qualité, il fixe les normes à un niveau élevé. S'il cherche le coût le plus faible et fait savoir qu'une qualité médiocre est acceptable ou s'il donne des contrats en sous-traitance sans exiger des comptes sur la qualité, il fixe les normes à un niveau inférieur. Lorsque le gouvernement tolère du travail de mauvaise qualité, soit au niveau du choix des entrepreneurs ou en n'exigeant aucun compte, nous, les citoyens, en souffrons, à cause des inefficacités que cela entraîne et aussi parce que les petites entreprises comme la mienne ne peuvent pas prendre d'expansion, créer des emplois et tirer des revenus accrus de l'exportation. Après tout, c'est le secteur privé, surtout les petites entreprises, qui créent les emplois.

À la page 6, j'ai dressé la liste de certaines priorités du gouvernement et des raisons pour lesquelles on pourrait décider ou pas de donner du travail en sous-traitance. Je tiens surtout à faire valoir que la sous-traitance fonctionne bien dans la mesure où l'on remplit certaines conditions. En soi, cela ne fonctionne pas bien.

Il ne s'agit pas vraiment de savoir s'il faut ou non donner du travail en sous-traitance, mais comment procéder. À la page 7, je vous donne certains critères de sélection qui me semblent essentiels dans les services. Vous recherchez la valeur, pas uniquement le prix. Vous recherchez la capacité d'exécuter le travail, plutôt que celle de rédiger une proposition. Vous voulez quelqu'un qui puisse travailler en collaboration avec le gouvernement afin de créer une équipe qui fournisse un service de façon suivie pendant plus d'une seule année financière. Autrement, le gouvernement crée de graves problèmes pour le secteur privé et des coûts élevés s'il tolère un piètre contrôle de la qualité.

J'ai énuméré certains de ces coûts à la page 8.

À la page 9, j'énumère certains types de services et les approches en matière de sous-traitance. On peut donner les services courants à contrat car, comme les biens, ils sont interchangeables, ce qui n'est pas le cas des services plus spécialisés. Quant au meilleur entrepreneur, tout dépend de nombreux facteurs. À la page 10, j'ai essayé d'en énumérer certains, en utilisant ma profession, le conseil en gestion, à titre d'exemple.

S'il vous faut une aide spécialisée, un spécialiste vous coûtera plus cher au départ, mais en général vous en donnera plus pour votre argent. Il est parfois plus coûteux de retenir les services d'une entreprise que d'une personne à son compte ou d'un contractuel, mais ces entreprises créent un plus grand nombre d'emplois et génèrent des revenus à l'exportation.

[Texte]

[Traduction]

• 1545

If you want assurance about quality, one of the ways to get that assurance is through using accredited providers rather than non-accredited providers, where you get an objective verification of competence, a professional code of conduct that people must subscribe to, and the possibility of disciplinary proceedings for non-performance.

At what price should you contract? I think we all know that basically you get what you pay for. This is a critical consideration in ensuring value for money.

On slide 12 I've suggested some of the qualifying standards one can consider so that you can be objective but still take into consideration the special characteristics of services.

But I think the bottom line is on slide 13, that if you want quality performance, you should pay only for on-time delivery with zero defects. I can tell you that this creates the most problems for my firm. Many, many firms that the government uses are routinely late. They're late when they deal with me too, and it causes me a lot of problems.

In terms of performance, however, if you want the contractor to perform, the government staff must also perform. The terms and conditions need to stay consistent instead of changing once the bid has been accepted. The input from client staff needs to be timely. For example, I once waited eight months to get a decision that in the contract was supposed to take one week. The decision-making process had nothing to do with my input. The whole contract was supposed to be over in two months and yet it took a year for completion. The contractor needs recourse if the government staff changes terms in the middle of a contract.

If the conditions are right, my experience is that contracting out can be a win-win situation. On slides 15 and 16 I've provided you with some of the potential benefits when the government contracts out and some of the potential impact if the government provides a service in-house instead.

In closing, Mr. Chairman, I would like to question as a taxpayer, which is my fourth hat, whether we get value for money if services already available in the private sector are duplicated by public sector agencies either in-house or on a contracted-out basis.

Finally, I believe you will make the best use of our tax dollars if you spend them in a way that encourages world-class excellence, not corner cutting, in the firms with whom you contract. Thank you.

The Chairman: Thank you, Dr. Riddle. Perhaps I can just ask one question before we go to the Bloc. Is it your belief that if a service is available in the private sector and certain conditions are met, the kinds of conditions you have already stipulated, we should always go to the private sector on a contracting out basis?

Si vous voulez être assurés sur le plan de la qualité, vous pouvez notamment avoir recours à des entrepreneurs accrédités plutôt qu'à des entrepreneurs non accrédités. Ainsi, vous êtes assurés d'une vérification objective des compétences, d'un code de déontologie qui doit être respecté et de l'existence de procédures disciplinaires dans les cas de non-exécution.

À quel prix sous-traiter? Je pense que fondamentalement, nous savons tous que l'on en a pour son argent. C'est un aspect essentiel dont on doit tenir compte pour l'optimisation.

À la page 12, je propose des normes de qualification qui permettent l'objectivité tout en tenant compte des caractéristiques particulières du service.

L'essentiel toutefois se trouve à la page 13, c'est-à-dire que si vous voulez un rendement de qualité, il vous faut être prêts à payer que si l'exécution est dans les délais et sans défaut. Je peux vous dire que c'est ce qui crée le plus de difficulté pour mon entreprise. De nombreuses entreprises qui travaillent régulièrement pour le gouvernement sont toujours en retard. Elles sont également en retard lorsqu'elles font affaire avec moi, ce qui me cause de grandes difficultés.

Toutefois, sur le plan du rendement, si vous l'exigez de l'entrepreneur, il faut l'exiger aussi des fonctionnaires. Il faut une stabilité des conditions plutôt que de les changer une fois l'offre acceptée. Le personnel du client doit contribuer au moment opportun. Par exemple, j'ai attendu une fois pendant huit mois une décision qui, d'après le contrat, aurait dû prendre une semaine. Le processus de prise de décision n'avait rien à voir avec ma contribution. Le contrat en entier était censé prendre deux mois et pourtant il a fallu un an. L'entrepreneur doit avoir un recours si les fonctionnaires modifient les conditions en cours de route.

Dans les bonnes conditions, d'après mon expérience, la sous-traitance ne fait que des gagnants sur tous les plans. Aux pages 15 et 16, j'énumère certains des avantages possibles du recours à la sous-traitance et l'incidence possible de l'exécution interne.

Pour terminer, monsieur le président, à titre de contribuable—mon quatrième rôle—, j'aimerais demander si nous en obtenons pour notre argent lorsqu'un service déjà disponible dans le secteur privé est reproduit par des organismes du secteur public, soit à l'interne, soit à l'externe.

Enfin, je suis persuadée que vous optimiserez les deniers publics si vous encouragez dans les entreprises à qui vous donnez des contrats, une excellence de catégorie mondiale plutôt que le rognage des coûts. Merci.

Le président: Merci, madame Riddle. Peut-être puis-je poser une question avant de céder la parole au député du Bloc québécois. À votre avis, si un service est disponible dans le secteur privé et, que les conditions que vous venez de décrire sont présentes, faudrait-il toujours recourir au secteur privé.

[Text]

Dr. Riddle: It's very hard for me to think of a rationale that would apply differently to government than to the private sector. In the private sector we say that you retain control of your core competence, the thing you can do that no one else can do, and you should think about contracting out everything else because other people specialize in it and should be able to do it more efficiently. So it's hard for me to see otherwise.

The Chairman: Okay. We'll now go to the Bloc. Mr. Marchand, you have eight minutes.

M. Marchand (Québec-Est): Bienvenue, docteur Riddle. Votre présentation a été fort intéressante.

Vous êtes présidente du cabinet-conseil Développement-Service. Vous avez dit dans votre présentation que vous aviez des contrats de sous-traitance avec le gouvernement. Quels sortes de services rendez-vous actuellement au gouvernement?

Dr. Riddle: For example, for the last three years I have provided training to the trade commissioner service on how to assist service exporters so that they can export more effectively. We also provide strategic assistance in terms of designing new ways of delivering services, and we work with CIDA on women in development policies.

M. Marchand: Avez-vous obtenu ce contrat au moyen d'une forme de concours? À quelles conditions ce contrat vous a-t-il été accordé?

Dr. Riddle: Almost all of our work in both the public sector and the private sector comes to us by referral. We have done some bidding, but we have very specialized expertise and work very hard to give high quality service to our clients, and they recommend us to others.

M. Marchand: En vous écoutant, j'ai l'impression que vous favorisez la sous-traitance en général. Je comprends, évidemment. Vous dites que les firmes de services, c'est-à-dire les firmes de télécommunications, les messageries et ainsi de suite, sont celles qui répondent le mieux aux besoins de la sous-traitance. Voulez-vous dire que le gouvernement devrait se limiter à ces services pour la sous-traitance? Non?

Dr. Riddle: Thank you for the opportunity to clarify. On slide 3 I was simply giving you an example of what I mean by producer services. For example, if the government uses a private sector courier service, which they do, that is routinely late or loses shipments and they keep paying, then that firm keeps acting the same way. We spent a lot of money making long-distance calls to make sure couriers had actually delivered when they were supposed to deliver. I would like not to have to spend that money and just know that they are performing.

[Translation]

Mme Riddle: J'ai beaucoup de mal à comprendre que le raisonnement serait différent au gouvernement que dans le secteur privé. Dans ce dernier, on dit qu'il nous faut maintenir le contrôle sur notre compétence de base, sur ce que nous pouvons faire que les autres ne peuvent faire, et songer à donner en sous-traitance tout le reste, parce que d'autres se spécialisent dans ces domaines et devraient donc pouvoir faire le travail plus efficacement. Il m'est donc difficile d'envisager la chose autrement.

Le président: Très bien. Nous passons maintenant au Bloc québécois. Monsieur Marchand, vous disposez de huit minutes.

Mr. Marchand (Québec-Est): Welcome, Dr. Riddle. Your presentation was most interesting.

You are the president of Service-Growth Consultants Inc. You mention in your presentation that you had contracts with the government. What kind of services are you providing at the present time?

Mme Riddle: Par exemple, depuis trois ans, j'offre une formation au service d'attachés commerciaux sur la façon d'aider les exportateurs de services afin qu'ils puissent être plus efficaces sur le plan de l'exportation. Nous fournissons également une aide stratégique pour trouver de nouveaux moyens d'assurer la prestation des services, et nous travaillons avec l'ACDI à l'élaboration de politiques sur les femmes et le développement.

Mr. Marchand: Did you get that contract through a competition of some sort? What conditions did you have to meet to get the contract?

Mme Riddle: Quand nous obtenons un contrat, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé, c'est presque toujours parce qu'on nous a recommandés pour le travail. Il nous arrive de faire des soumissions, mais nous avons un domaine de compétence très spécialisé et nous travaillons très fort pour donner à nos clients un service de qualité exceptionnelle, de sorte qu'ils nous recommandent à d'autres.

Mr. Marchand: In listening to you, I get the impression that you are generally in favour of contracting out. I can understand that, of course. You said that work that can be done by service firms, i.e. telecommunications, courier and other such firms, is especially well-suited to contracting out. Does that mean that government contracting out should be limited to those services? No?

Mme Riddle: Merci de me donner l'occasion d'éclaircir ce que j'ai dit à ce sujet. À la page 3, j'ai simplement voulu vous donner des exemples de services fournis aux producteurs. Ainsi, quand le gouvernement a recours à un service de messagerie privé, comme c'est le cas, et qu'il continue à faire affaire avec cette entreprise et à la payer alors que les envois arrivent souvent en retard ou n'arrivent jamais à destination, l'entreprise en question ne s'amende pas. Nous dépensons beaucoup d'argent en interurbains pour nous assurer que le service de messagerie à bel et bien livré ce qu'il devait livrer. Je préférerais ne pas avoir à dépenser cet argent-là et avoir l'assurance que l'entreprise fera ce que l'on attend d'elle.

[Texte]

M. Marchand: Il est clair que vous êtes favorable à la sous-traitance, et je le comprends. D'ailleurs, à la page 15, vous indiquez les avantages possibles du recours à la sous-traitance. Vous parlez de la diminution des coûts de production et de l'augmentation de la compétitivité. Avez-vous des données qui prouvent cela noir sur blanc, ou si c'est théorique? Il est facile de parler théoriquement de la sous-traitance comme étant avantageuse pour le gouvernement et pour le public: on sauve de l'argent, on devient plus efficace, bla-bla-bla. Avez-vous des données qui confirment ces affirmations?

Dr. Riddle: That's an excellent question, Mr. Chairman. There is a large literature on contracting out but also on producer services in general, which shows the economies to be gained by increasing specialization. Even for me, as a private sector firm, it is more efficient to contract out things that are not my core area of service rather than simply trying to do everything myself. So yes, there is a large literature on this, but this is only potential benefits. It depends on how the contracting work is done as to whether the benefits are realized.

M. Marchand: Vous parlez de la façon dont les contrats de sous-traitance doivent être accordés. Vous avez mis l'accent là-dessus à plusieurs reprises dans votre présentation et vous le répétez encore. Vous dites que cela fonctionne bien, mais à certaines conditions. Quelles sont ces conditions? Avez-vous indiqué ces conditions dans votre présentation?

Dr. Riddle: The most basic conditions, in my opinion, are that you select based on the firm's ability to provide value, that it can actually perform what you want it to perform, and that you have accountability so that it only gets paid if it has performed. I am very serious about that.

M. Marchand: Si vous deviez recommander au gouvernement la meilleure façon de procéder dans la sous-traitance, seriez-vous portée à penser qu'il aurait besoin d'une agence ou d'un groupe-conseil qui pourrait, de façon indépendante des ministères, voir à la bonne application de ces règles et aux besoins du gouvernement afin d'obtenir le meilleur rendement des sous-traitants? En d'autres mots, est-ce qu'il faudrait un organisme indépendant du gouvernement pour nous assurer qu'on obtient un plein rendement de la part des sous-traitants au lieu de laisser cela à la décision des ministères?

• 1555

Dr. Riddle: In my experience, Mr. Chairman, you have problems when there is a special agency that does that. It tends to take on a life of its own and build up more overhead, and there can be inefficiencies.

If asked, I would recommend the route of training people within each department on how to work best with outside contractors. There is a set of skills. Then I would keep the purchase as close as possible to the person who actually needs to make the purchase. That's how you will have the most efficiency in the system.

[Traduction]

Mr. Marchand: Clearly, you are in favour of contracting out, as I see it. In fact, on page 15, you identify the potential advantages of contracting out. You mention decreased production costs and increased competitiveness. Do you have any statistics to confirm that, or are you theorizing? It is easy to talk theoretically about contracting out as being advantageous for the government and for the public: we save money, we become more efficient, and so on and so forth. Do you have any statistics to back up those assertions?

Mme Riddle: C'est là une excellente question, monsieur le président. Il existe beaucoup de documents sur le recours à la sous-traitance et aussi sur les services aux producteurs en général qui démontrent que la spécialisation accrue permet de réaliser des économies. Même pour moi, qui dirige une entreprise privée, il est plus efficace de recourir à la sous-traitance pour certains services qui dépassent mon champs de spécialisation au lieu d'essayer de tout faire moi-même. Alors, il existe effectivement beaucoup de documents sur la question, mais il s'agit uniquement d'avantages possibles. Les avantages réels dépendent toutefois de la façon dont le travail qui est donné sous contrat est réalisé.

Mr. Marchand: You talked about how contracting out should be done. You emphasized that several times in your presentation, and you've just said it again. You said that it works well, but under certain conditions. What are those conditions? Have you indicated what those conditions are in your presentation?

Mme Riddle: Je citerais comme conditions fondamentales la nécessité de choisir l'entreprise en fonction de sa capacité à fournir un service optimal, à accomplir le travail que vous lui demandez d'accomplir, et la nécessité de responsabiliser les entreprises, de façon qu'elles ne soient payées que si le travail est accompli de façon satisfaisante. J'en suis vraiment convaincue.

Mr. Marchand: If you were asked to recommend to government how best to deal with contracting out, would you be inclined to think that there should be an agency or an advisory group operating at arm's length from the departments, that would ensure that firms comply with the guidelines and meet the needs of government, so that government can get value for money? In other words, should there be an agency operating at arm's length from the government to ensure that those firms that get contracts perform to expectations, rather than leaving it up to the departments?

Mme Riddle: D'après mon expérience, monsieur le président, la création d'un organisme spécial comme celui-là n'est pas sans causer certains problèmes. Pareil organisme ne fait qu'alourdir l'appareil gouvernemental et augmenter les frais généraux, et il peut également nuire au rendement.

Si on me le demandait, je recommanderais qu'on forme les responsables de la sous-traitance dans chaque ministère sur la meilleure façon de traiter avec des entrepreneurs indépendants. Car ces personnes doivent posséder certaines compétences. Puis, je veillerais à ce qu'il y ait le moins d'écart possible entre la personne qui attribue le contrat et celle qui a besoin du produit ou du service en question. Et c'est ainsi qu'on peut assurer l'efficacité optimale du système.

[Text]

M. Marchand: D'après vous, la différence de culture entre la Fonction publique et l'entreprise privée pose-t-elle un problème? Y a-t-il un conflit possible entre ces deux cultures dans le domaine de la sous-traitance?

Dr. Riddle: There is a difference in culture. There's a lot of literature on this, and it is in fact one of the rationales for contracting out certain kinds of services. In general what we see in the literature is that people in the public service tend to be risk averse, and for very good reason, because if they take a decision and they're too entrepreneurial, they're setting policy inadvertently. If you want the flexibility of being to act quickly to respond to specialized client needs, and this kind of thing, this is where it can be extremely useful to use the private sector which doesn't have that kind of constraint.

The Chairman: Given the fact that there's no Reform representation here, we will go to Mr. Duhamel, then Mr. Asselin, and then back to the government side.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Good afternoon, Dr. Riddle. Thank you for your presentation.

You started by identifying two major principles, selecting the contractor, and the accountability of the contractor. Then in your remarks, assuming I heard correctly, you indicated that you had repaired or corrected poor-quality work done for government. You also mentioned that work can often be late, and that's problematic, and you gave some indications of such.

Assuming I understood what you said, there are firms that have been selected for this work and I'd be willing to bet, if we could go back and check it out, that these firms were selected probably because they thought they were the best or amongst the best. If my analysis this far is reasonably logical, what went wrong? There's something here that's not working. What is it?

Dr. Riddle: Let me give you an example. First of all on the work, Mr. Chairman, if I can just clarify my own comments, the work we redid was work that we had paid for, for our firm, to be done. One of the areas is in the whole area of computer services. We had to hire somebody else to come in because the first work wasn't done correctly. Then we had to hire somebody else.

Mr. Duhamel: You subcontracted a contract, or part of a contract, that you had undertaken for government?

Dr. Riddle: No. This is work that we needed. Our firm needed this work done. We needed a network designed. We needed whatever it was. Or we needed, for example, translation work done, and the person who did the work was so late and although we had already paid them we had to go and hire somebody else to get it done on time.

[Translation]

Mr. Marchand: Do you think the cultural differences between the public service and the private sector are a problem? Is there a potential for conflict between those two cultures in the area of contracting out?

Mme Riddle: Il y a effectivement une différence de culture. Beaucoup de travaux ont été faits sur la question, et c'est une des raisons que l'on donne pour justifier le recours à la sous-traitance pour certains types de services. De manière générale, les travaux de recherche indiquent que les fonctionnaires ont tendance à éviter autant que possible le risque, ce qui se comprend parfaitement bien puisque s'ils prennent des décisions comme le ferait un chef d'entreprise, ils se trouvent à orienter par inadvertance l'action gouvernementale. Il peut donc être très utile, quand on veut avoir la latitude voulue pour réagir rapidement aux besoins d'une clientèle spécialisée et pour tenir compte d'autres considérations semblables, de recourir au secteur privé, qui n'est pas soumis aux mêmes contraintes.

Le président: Étant donné que nous n'avons pas de représentant du Parti réformiste, je cède la parole à M. Duhamel, puis à M. Asselin, puis nous reviendrons au député ministériel.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Bonjour, madame Riddle. Je vous remercie pour votre exposé.

Vous avez, au début de votre exposé, énoncé deux grands principes, à savoir le choix de l'entrepreneur et la responsabilisation de l'entrepreneur. Puis, dans vos propos, si je vous ai bien comprise, vous avez indiqué que vous aviez eu à corriger du travail de mauvaise qualité qui avait été fait pour le gouvernement. Vous avez également parlé des retards fréquents qui pouvaient être une source de problème et vous avez donné des indications en ce sens.

Si j'ai bien compris vos propos, le travail avait été confié à des entreprises sélectionnées à cette fin et je parie que, si nous prenons la peine de vérifier, les entreprises en question ont sans doute été sélectionnées parce qu'on considérait qu'elles étaient les meilleures ou parmi les meilleures. Si mon analyse se tient, où est le hic? Il y a quelque chose qui ne va pas. Qu'est-ce qui ne va pas?

Mme Riddle: Permettez-moi de vous donner un exemple. Tout d'abord, en ce qui concerne le travail en question, monsieur le président, je voudrais apporter une précision à ce que j'ai dit: le travail que nous avons dû refaire avait déjà été payé par notre entreprise. Dans un cas en particulier, il s'agissait de services informatiques. Nous avons dû embaucher quelqu'un d'autre parce que le travail n'avait pas été bien fait à l'origine. Nous avons donc dû embaucher quelqu'un pour le refaire.

M. Duhamel: Vous avez donc donné en sous-traitance un travail, ou une partie d'un travail, que vous aviez entrepris de réaliser sous contrat pour le gouvernement?

Mme Riddle: Non, il s'agissait d'un travail dont nous avions besoin. C'est notre entreprise qui avait besoin du service en question. Il nous fallait quelqu'un qui puisse nous dessiner un réseau informatique. C'est nous qui avions besoin du service en question. Dans un autre cas, il s'agissait d'un travail de traduction; la personne qui avait été chargée de traduire le texte a remis la traduction avec tellement de retard que, même si nous avions déjà payé cette personne, nous avons dû embaucher quelqu'un d'autre pour obtenir la traduction à temps.

[Texte]

I think of the experience I just had a couple of hours ago with a potential client, when I arrived about three minutes early. I was there right at the time of the meeting, I had all my papers, I had a time line spelled out, and this gentleman in the government, someone who uses a lot of contractors, looked at me and said, you're on time, you're very organized. . . I said, that's what you should expect from every single contractor.

[Traduction]

Cela me rappelle ce qui m'est arrivé il y a à peine quelques heures, quand je me suis présentée chez un client éventuel avec trois minutes d'avance. J'étais là à l'heure, j'avais tous les documents voulus, j'avais préparé un échéancier, et ce fonctionnaire—il s'agit de quelqu'un qui fait affaire avec beaucoup d'entrepreneurs—m'a regardée et m'a dit: «Vous êtes à l'heure, vous êtes très organisée. . .» Je lui ai répondu: «C'est ce à quoi vous devriez vous attendre de tous les entrepreneurs avec qui vous faites affaire.»

• 1600

Mr. Marchand: Like the Bloc.

Mr. Duhamel: But that's the only thing. We won't get into the political today. We want to be polite to Dr. Riddle.

But, Dr. Riddle, my point still stands, my major question. There's a whole notion of how you select people. Very often—and I don't say this in a pejorative way—if this particular individual has done satisfactory work for me in the past, I would have a tendency to continue that.

Dr. Riddle: That's right.

Mr. Duhamel: Should that cycle not be broken occasionally? Is she—and I use my colleague here as an example—always be the best? And how do I know if she's always the best if I use but her services?

Dr. Riddle: These are two excellent points.

With selection, again, what I would go back to is the difference in selecting services. Just because somebody submits a proposal on time, one that looks good on paper, does not mean they will perform what they're supposed to perform with good value—added and they will actually deliver on time. That's a whole other matter. To me, that's one of the issues if you use just the RFP route, this impersonal route.

When you talk about, if you use somebody you've used before, shouldn't you break the pattern, I can speak to this very directly. I have very specialized experience and expertise. From time to time it becomes apparent in the visuals—there's a word people use, the image—too much work is going to Service—Growth, so we have to bring in somebody else. Never mind if there's anybody else with experience. I have experience that. . . I'm among a very small group of experts in the world, not just in Canada.

I understand that from a political perspective. But for me what it means is why should I go the extra mile, always doing excellent work, if I know the third time around, no matter how good my work was, the contract will automatically go to somebody else? That's the way it feels on the contracting side.

M. Marchand: Comme le fait le Bloc.

M. Duhamel: Mais c'est tout. Nous ne nous engagerons pas dans un débat politique aujourd'hui. Nous voulons nous montrer polis à l'endroit de M^{me} Riddle.

Madame Riddle, je n'ai toujours pas de réponse à cette grande question que je me pose. Il y a tout ce qui entoure le choix des entrepreneurs. Bien souvent—et je ne le dis pas de façon péjorative—, si je suis satisfait du travail que quelqu'un a fait pour moi auparavant, j'aurai tendance à lui confier d'autres travaux.

Mme Riddle: Absolument.

M. Duhamel: Ne faudrait-il pas parfois renverser la vapeur? Cette personne—mettons que ce soit ma collègue ici—est-elle toujours celle qui fera le meilleur travail? Comment puis-je le savoir si je ne fais jamais appel à d'autres entrepreneurs?

Mme Riddle: Vous soulevez là deux excellentes questions.

En ce qui concerne le choix des entrepreneurs, je reviens encore une fois à la façon dont ce choix doit s'opérer. Il ne faut pas conclure, du simple fait que quelqu'un a présenté dans le délai imparti une proposition qui se tient, qu'il donnera un rendement optimal avec un degré élevé de valeur ajoutée et qu'il accomplira le travail pour la date convenue. Ça, c'est autre chose. C'est là un des problèmes qui se posent quand on a simplement recours à cette procédure impersonnel qu'est l'appel d'offres.

Vous demandez si l'on ne devrait pas parfois renverser la vapeur et faire appel à d'autres entrepreneurs que ceux avec lesquels on a l'habitude de traiter; je suis très bien placée pour en discuter. L'expérience et les compétences que j'ai sont très spécialisées. De temps en temps, on s'inquiète des apparences—ça paraît mal, dit-on—et on se dit que Cabinet Conseil Développement—Services obtient trop de contrats et qu'il faudrait en donner à d'autres. On ne se soucie pas de savoir s'il y en a d'autres qui ont la même expérience. J'ai une expérience telle. . . J'ai un domaine de compétence tellement spécialisée que nous sommes très peu nombreux, pas seulement au Canada, mais dans le monde entier.

Je comprends cette façon de voir les choses du point de vue politique. Cela m'amène toutefois à me demander pourquoi je devrais faire l'effort supplémentaire, pourquoi je devrais toujours me donner la peine de faire de l'excellent travail, si je sais qu'après deux contrats, peu importe la qualité de mon travail, on donnera automatiquement le troisième à quelqu'un d'autre? C'est comme ça que je me sens comme entrepreneur.

[Text]

So what other colleagues do—I hope we don't do it—is they don't go the extra mile, because they know if it's their turn they'll get the contract even if they're mediocre, and if it's not their turn, so what. And being on time, with zero defects, excellent quality, costs money for a firm.

Mr. Duhamel: Another question of great interest to me, and I suspect to my colleagues, is when you look at all the various policies and statements and the public materials on contracting out, you have to believe at least a bit, even if you're a bit of a cynic—and some people might say I am—that it's really quite, quite above board. Every once in a while I get a phone call or I have somebody whisper in my ear, oh, but you really don't know how it's really, really done.

So, Dr. Riddle, this is a wonderful opportunity to shine. Tell me how it's really, really done. Is it as transparent as it would appear? Is there a bit of wink-wink, nod-nod, and somebody gets an extra contract?

Dr. Riddle: Both things happen.

Mr. Duhamel: Oh, they do?

Dr. Riddle: Yes. There is contracting that happens in the above-board. . . Well, I should say there's a continuum. There is contracting that is let by RFP.

The Chairman: What's RFP?

Dr. Riddle: I'm sorry. A request for a proposal.

You have to respond to that. That is purported to be the most objective process. I would also say it is not a good way to select a service firm where what you're looking for is this value in performance, because the only thing you're measuring is how well they can write on paper.

So you have that. You have the bids that go out in that way, but they are what is considered "wired". That is, the person knows who it is they want to give the bid to, but they have to pretend to look as if they're neutral. So one of the first things those of us who bid have to do is to find out if somebody is already favoured.

Mr. Duhamel: Whether or not it's wired.

Dr. Riddle: Yes—shall I make the effort to bid?

Then there are contracts, typically very small amounts or relatively small amounts, where the person or the department has the right to sole source because of particular expertise. This is when I say we don't bid that much; it's because we have the sole source. In that case, I guess it would depend upon the reason for the sole source. If it's friendship, then I would say it's an abuse. If it's based on expertise and stellar performance the last time around, then I would say that's an excellent use of the sole-sourcing mechanism.

[Translation]

Ainsi, les autres collègues—j'espère que cela ne se fait pas chez nous—ne se donnent pas la peine de fournir cet effort supplémentaire parce qu'ils savent que si c'est à leur tour d'obtenir le contrat, ils l'obtiendront même si leur travail est médiocre—et, si ce n'est pas à leur tour, ils s'en fichent. Il en coûte cher à une entreprise de toujours respecter ses échéances, de fournir un travail sans aucun défaut, un travail de qualité supérieure.

M. Duhamel: Il y a une autre question qui m'intéresse énormément et qui intéresse sans doute beaucoup mes collègues. Quand on voit toutes les politiques, toutes les déclarations et tous les documents qui sont publiés sur la sous-traitance, il faut bien croire un tout petit peu à l'objectivité du processus, même quand on est un peu cynique—et certains pourraient vouloir m'appliquer ce qualificatif. Il arrive de temps à autre que je reçoive un appel ou que j'entende quelqu'un me chuchoter à l'oreille: «Ah, mais vous ne savez pas vraiment comment les choses se passent en réalité.»

Alors, madame Riddle, je suis tout ouïe. Dites-moi comment les choses se passent en réalité. Le processus est-il aussi transparent qu'on voudrait nous le faire croire? Y a-t-il un certain favoritisme qui s'exerce et qui permet à certains d'obtenir plus de contrats que d'autres?

Mme Riddle: Il y a des deux.

M. Duhamel: Ah, oui?

Mme Riddle: Oui. Dans certains cas, le processus est tout à fait objectif. . . Je devrais plutôt dire qu'il y a une certaine gradation. Certains contrats sont donnés après un appel d'offres.

Le président: Un appel d'offres, vous dites?

Mme Riddle: Oui, un appel d'offres.

Ce processus, une fois enclenché, suit son cours. C'est censé être le processus le plus objectif. Je dirais par contre que ce n'est pas la meilleure façon de choisir un fournisseur de services quand on cherche à obtenir un rendement optimal, car tout ce que l'appel d'offres permet d'évaluer c'est la capacité à rédiger une proposition.

Il y a donc cette procédure qui existe. Cependant, il arrive que l'appel d'offres soit fait uniquement pour la forme. La personne qui est responsable de l'attribution du contrat sait à qui elle veut donner le contrat, mais elle doit faire semblant d'être objective. Alors, la première chose à faire avant de soumissionner, c'est de chercher à savoir si l'on a déjà quelqu'un en vue.

M. Duhamel: S'il s'agit d'un véritable appel d'offres.

Mme Riddle: Oui—dois-je faire l'effort de soumissionner?

Ensuite il y a les contrats—d'une manière générale il s'agit de très petits montants ou de montants relativement minimes—pour lesquels le responsable ou le ministère a le droit de s'adresser à une source exclusive à cause de la particularité de la spécialisation. C'est dans ces cas-là que je dis qu'il n'y a pas vraiment de soumission car nous sommes la seule source. Je suppose qu'il faut alors se demander pour quelle raison il n'y a qu'une seule source. Si c'est pour des raisons d'amitié, j'estime que c'est abusif. Si c'est pour des raisons d'expertise et de qualité de performance dûment constatées, le recours à cette source exclusive est largement justifié.

[Texte]

The Chairman: I'd like to piggy-back on your point, Mr. Duhamel.

Dr. Riddle, is there a way of putting in safeguards to prevent this kind of games-playing that you're suggesting?

Also, in earlier testimony you were suggesting that in at least one instance, if not more, your company more or less had to come in and pick up the pieces after shoddy work was done by some company. Who absorbed the cost of that? Was it the taxpayer or the original contractor?

The other thing is that when you talk about companies making bids and more or less in layman terms making a promise with respect to performance, is there not an airtight way of testing a promise so we can determine beforehand that the promises really can be kept?

Dr. Riddle: Mr. Chairman, I'll see if I can remember all three. Please remind me if I don't.

In terms of the safeguards, you need to think about what you want to get out of the contracting out process. If what you want to get out of it is a sense that the contracts have been spread around, then never mind what the delivery is. It's a political issue. Then it is easy to put the safeguards in place.

I suggest that what you really want is to create a sense of partnership between the government and the private sector in order to get certain kinds of work done. If that is the case, then you don't want to hamstring people to keep them from being able to exercise their best judgment. You want to give them flexibility. I would go back to the idea that you want to train them first so that they contract out well.

On the cost of picking up the pieces, once again let me clarify that when I talked about \$80,000, that was the cost that my firm absorbed because this was poor work done for us. Right now, we have one staffer who I pay virtually full-time just to make sure that vendors we make use of do what they're supposed to do. It's ridiculous that I have to do that.

I have gone in and done work where the government has had to absorb the cost, which means that all of us taxpayers absorb it. It was usually in a situation where it was deemed that it was not service growth's turn to do something in our specialty area. So they brought in somebody who said he worked in services but he really didn't know very much about it. They didn't get what they needed out of it, so in essence they let the contract a second time, but under slightly different terms so they could actually get what they needed out of it. So then it was a taxpayer expense.

The Chairman: And what about testing promises as to whether they can deliver?

Dr. Riddle: There are two ways. One is to put them through simulations where they have to deliver, which is a much better test than having somebody write something. If it's some kind of strategic planning process, then they have actually to come in and do it for 20 minutes in front of them and have people see what it's like.

[Traduction]

Le président: J'aimerais poser une question complémentaire à la vôtre, monsieur Duhamel.

Madame Riddle, est-il possible de mettre en place des garde-fous pour éviter le genre de petit jeu dont vous nous parlez?

Au début de votre exposé, vous nous avez également dit qu'au moins une fois, sinon plus, votre compagnie avait plus ou moins dû venir ramasser les morceaux d'un travail très mal fait par une autre compagnie. Qui a payé les pots cassés? Le contribuable ou la compagnie initiale?

Vous nous avez aussi parlé de ces compagnies qui font des soumissions et qui donnent, disons, des engagements sur le plan de la prestation. Existe-t-il un moyen infaillible de mesurer ces engagements pour déterminer dès le départ s'ils pourront être vraiment tenus?

Mme Riddle: Monsieur le président, je vais essayer de me souvenir de vos trois questions et si j'en oublie une, n'hésitez pas à me la rappeler.

S'agissant de garde-fous, il faut vous demander ce que vous attendez de la sous-traitance. Si le but est d'en faire profiter un maximum d'entreprises, la prestation devient tout à fait secondaire. C'est une décision politique. La mise en place de garde-fous par la suite est facile.

Je crois que l'objectif réel est de créer des liens de partenariat entre le gouvernement et le secteur privé pour réaliser certaines tâches ou certains travaux. Dans un tel cas, il ne faut pas empêcher les responsables d'exercer leur jugement. Il faut leur accorder une certaine souplesse. Je reviens à mon idée de formation pour qu'ils prennent les bonnes décisions.

Pour ce qui est de ramasser les morceaux, encore une fois je me permets de préciser que ces 80 000\$ correspondaient au coût provoqué par ce mauvais travail fait pour nous et que ma compagnie a dû absorber. À l'heure actuelle, j'ai une personne que je paie pratiquement à plein temps simplement pour s'assurer que les vendeurs que nous utilisons font ce qu'ils sont censés faire. C'est ridicule mais je dois le faire.

Il m'est arrivé de reprendre des contrats pour lesquels le gouvernement a dû absorber le coût, pour lesquels nous, les contribuables, avons dû absorber le coût. Généralement, c'était lorsqu'il avait été jugé que ce n'était pas le tour de Cabinet Conseil Développement-Service d'avoir ce contrat dans notre domaine de spécialisation. Ils avaient donc fait appel à quelqu'un qui prétendait avoir travaillé dans le domaine des services mais qui n'était pas vraiment spécialiste. Ils n'avaient pas vraiment obtenu ce qu'ils recherchaient et avaient donc fait un deuxième appel d'offres, assorti cette fois de conditions un peu différentes pour qu'ils puissent vraiment obtenir ce qu'ils voulaient. Cela s'est fait aux dépens des contribuables.

Le président: Et comment mesurer les engagements ou les promesses?

Mme Riddle: Il y a deux manières. La première est de procéder à une simulation, ce qui donne de bien meilleurs résultats qu'un simple engagement par écrit. S'il s'agit d'une sorte de processus de planification stratégique, les candidats ont 20 minutes pour faire une démonstration pratique et ils sont jugés sur les résultats.

[Text]

Otherwise, you go based on recommendations. When you think about how you buy services, my bet is that all of you buy by recommendation. You ask around: "Who have you used that was good?" Now, we do not want to keep an old boys network. I appreciate that we want to let new firms in on the game, but I still think it's then a matter of casting your net wider and asking who has performed well.

• 1610

M. Asselin (Charlevoix): Bonjour, madame, et bienvenue à cette commission qui, encore cet après-midi, étudie la sous-traitance.

Comme vous, je suis Québécois et je suis fier de l'être. Ma responsabilité à cette commission me permet cependant de ne pas tout à fait partager votre opinion concernant le coût par rapport à la qualité des services ou par rapport à la quantité d'équipement qu'on pourrait obtenir pour le même argent.

Vous avez dit tout à l'heure qu'il fallait s'attendre à payer cher pour avoir un meilleur service et que, lorsqu'on payait cher, on en avait pour notre argent. Je ne partage pas complètement votre opinion à ce sujet.

Comme administrateurs des fonds publics, nous avons à gérer les impôts en provenance du contribuable et à offrir d'excellents services, mais au meilleur coût possible.

Il y a une chose qui m'inquiète beaucoup. Nous sommes inquiets de voir que des renseignements confidentiels sont confiés à des entreprises, notamment en ce qui a trait à la révision de fond en comble du programme de la sécurité du revenu à Santé nationale et Bien-être social.

Le fait de confier des renseignements confidentiels au plus bas soumissionnaire ou à quiconque le gouvernement désire embaucher me semble un concept aberrant. Le gouvernement dispose, par l'intermédiaire de ses fonctionnaires, de données qui sont strictement confidentielles entre la personne et le fonctionnaire. Lorsqu'on va en appel d'offres public et qu'on a recours à la sous-traitance, on risque que ces renseignements confidentiels se retrouvent sur la place publique, ce qui met le gouvernement ou l'individu dans une mauvaise situation.

Que pensez-vous de cet aspect de la confidentialité des choses?

Dr. Riddle: I think that's a critical question. It gets back to this issue of core competence. If you believe there are certain kinds of information that should only be dealt with by civil servants, then that would be a reason not to contract out, to do it in-house. But I would also say that it makes me very sad when there is abuse of this. I serve, for example, on a task force for the Department of Foreign Affairs and International Trade, and we have to have security clearance and swear an oath with regard to not revealing information. I would be very saddened to learn if any colleagues were revealing that information.

So there are times when citizens are given information. If you decided it was important to contract, then it's a matter of control of the oath.

[Translation]

La deuxième manière, ce sont les recommandations. Je suis prête à parier que lorsque vous achetez des services, vous procédez tous par recommandation. Vous demandez qui est bon pour ce genre de travail. Nous ne voulons pas créer un club fermé. Je comprends la nécessité de faire participer de nouvelles entreprises, mais je continue à croire qu'il s'agit simplement de ratisser un peu plus large et de se renseigner sur les bons.

Mr. Asselin (Charlevoix): Good afternoon, Madam, and welcome to this committee which once again this afternoon is considering contracting out.

As yourself, I am a Quebecker and I am proud of it. However, I am in a position in this committee not to quite share your view with respect to costs relating to the quality of the services or relating to the volume of material that could be obtained for the same amount of money.

You said earlier that we should expect to pay more for a better service and that if we pay more, we always get our money's worth. I do not totally share your view on that matter.

As administrators of public funds, we must manage the taxes paid by the taxpayers and provide excellent services but at the best cost possible.

I have one big concern. We are concerned that confidential information is given to businesses, in particular information related to the overall review of income security at National Health and Social Welfare.

To give such confidential information to the lowest bidder or to anyone that the government wishes to hire seems abhorrent to me. Through its public servants, the government has at its disposal some data that were communicated on a strictly confidential basis by the taxpayers. When you request bids and when you contract out, you run the risk that that confidential information will be made public, which puts the government or the concerned individual in a bad position.

What is your view on this issue of confidentiality?

Mme Riddle: Je crois que c'est une question très importante. Cela nous ramène à cette question de compétences de base. Si vous croyez que certains genres de renseignements ne devraient être connus que de fonctionnaires, ce devrait être une raison pour ne pas sous-traiter, pour faire ce travail à l'interne. J'ajouterais cependant que les abus qui peuvent survenir dans ces cas m'attristent beaucoup. Par exemple, je participe à un groupe d'étude du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et pour ce faire, il faut aux participants une attestation de sécurité, il leur faut prêter le serment de ne rien révéler. Je serais très attristée d'apprendre qu'un de mes collègues ait révélé quelque chose.

Il arrive donc parfois que ce genre de renseignements soit communiqué à d'autres citoyens. Si vous décidez pour des raisons justifiées de faire faire ce travail en sous-traitance, vous pouvez toujours contrôler les participants en leur faisant prêter serment.

[Texte]

M. Asselin: Merci.

The Chairman: We'll go to the government side now for two turns in the absence of Reform.

Mr. Bellemare.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): I appreciated your presentation. It was certainly an excellent performance. It was a bit of chest thumping but I think it was rather good.

You made a good case for the private sector and how it's done the right way. You seemed to point the finger at economic growth and job creation in the private sector. You were not very flattering to the government. You weren't necessarily unflattering but you were not flattering, especially in the manner in which you presented.

• 1615

We need government services. If we start with this and say that government services are divided possibly into two areas, one would be regulatory services and, for argument's sake, let's call the other one general services. Regulatory services are, let's say, policing, meat inspection, pharmaceutical inspection, and so on as opposed to providing old age security pensions, passports, and so on. So one is in the positive, and the other one is watching out that people are doing things correctly.

The private sector, especially if you were making the presentation, probably could do all of these things. The question is who supervises all this work. You still end up with a government service, in other words, public servants.

Because of financial constraints, the national debt, and the national deficit, it has become cute to downsize numbers, but up to now it has been impossible to downsize the national debt radically—I add radically—or the deficit radically. So if you want to develop a professional public service—and you gave the message that we need a very professional public service—you need to develop a proper contracting out process. Does one go against the other, the need to develop a proper contracting out process in order to diminish the number of public servants and diminish costs to government? Why is it? What are we looking at?

Dr. Riddle: Mr. Chairman, I'd like to address this question in a couple of different ways.

First of all, I would like to reiterate that I think it is critical that government reserve to itself the core services that only government can do. I see those as the services that are in the public interest, where the government is acting for the public, and let the private sector do the things that the private sector is already doing. There are a number of services the government provides internally to itself that could be done by the private sector.

Let me give you one example where I would say the government is considering contracting out something that I don't think should be contracted out. I've done a good bit of work with the Canada Employment Centres and I know the

[Traduction]

Mr. Asselin: Thank you.

Le président: Je vais donner deux tours de suite aux députés ministériels puisqu'il n'y a pas de représentant du Parti réformiste.

Monsieur Bellemare.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): J'ai fort apprécié votre exposé. J'ai trouvé votre prestation excellente. Vous avez un peu plaidé pour votre paroisse mais c'était très bien.

Vous avez bien défendu le secteur privé quand les choses se passent correctement. Vous avez parlé de la croissance économique et de la création d'emplois dans le secteur privé. Vous n'avez pas beaucoup flatté le gouvernement. Vous ne l'avez pas forcément critiqué mais vous ne l'avez pas non plus loué, surtout de la manière dont vous avez présenté les choses.

Nous avons besoin de services gouvernementaux. Disons qu'on peut les diviser en deux, d'un côté les services de réglementation et de l'autre, disons les services généraux. Les services de réglementation c'est la police, l'inspection des viandes, l'inspection des produits pharmaceutiques, etc., par opposition aux chèques de sécurité de vieillesse, aux passeports, etc. D'un côté les services de soutien, de l'autre les services de surveillance.

Le secteur privé—vous ne me contredirez certainement pas—pourrait probablement offrir tous ces services. La question est de savoir à qui confier la supervision. On finit donc par se retrouver avec un service gouvernemental, en d'autres termes, avec des fonctionnaires.

À cause des contraintes financières, de la dette nationale, du déficit national, il est devenu à la mode de réduire les effectifs, mais jusqu'à présent, il a été impossible de réduire de manière radicale la dette nationale—je dis bien de manière radicale—ou le déficit. Donc si on veut une fonction publique vraiment professionnelle—et vous nous avez dit vous-même qu'une fonction publique très professionnelle nous était indispensable—il faut mettre au point une procédure de sous-traitance appropriée. Les deux sont-ils indissociables? Une procédure de sous-traitance appropriée est-elle indispensable pour réduire le nombre de fonctionnaires et réduire le coût pour le gouvernement? Pourquoi? Expliquez-moi?

Mme Riddle: Monsieur le président, j'aimerais aborder cette question sous un ou deux angles différents.

Pour commencer, j'aimerais répéter qu'à mon avis, il est d'une importance cruciale que le gouvernement se réserve les services essentiels que seul le gouvernement peut offrir. À mes yeux, ce sont les services d'intérêt public, assumés par le gouvernement pour la population—et laissons au secteur privé les choses que le secteur privé fait déjà. Il y a un certain nombre de services que le gouvernement se fournit à lui-même sur le plan interne qui pourraient être fournis par le secteur privé.

Permettez-moi de vous donner un exemple de service que le gouvernement envisage actuellement de sous-traiter et qui à mon avis ne devrait pas l'être. J'ai fait pas mal de travail avec les centres d'Emploi Canada et je connais la formation

[Text]

[Translation]

training that is given to employment counsellors who work in these centres. I think that if we want a workforce that is vibrant and productive, this is a critical service and I think that the expertise is with the government, the government has leading edge training in this area, and I don't think it should be contracted out to the private sector. I think that the government should keep right on doing it.

So I'm not saying always contract out. I just give that to you as one example. I apologize if my remarks indicated that I didn't think there were things that the government was doing that it should be doing.

Let me leave it at that, and having taken that position, you tell me what else you'd like to ask me about.

The Chairman: You'll have to make it very quick because you have one second left, Mr. Bellemare.

Mr. Bellemare: How many?

The Chairman: One second. I guess we'll go to Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you, Mr. Chairman.

I may have missed it at the introduction. You are a specialist, and I did appreciate your comments. What is your PhD in, what specialty?

Dr. Riddle: My PhD is in psychology, and I have an MBA specializing in services.

Mrs. Brushett: My subsequent question, then, is this. In terms of your message that we need to develop the best workforce and the best public service and through contracting out we will hone the competitive edge for the competitive world market, by contracting out to your firm, can you give us specific data that it saved the taxpayer money, that it provided a more equitable service, weighing the merits of using your services as opposed to our civil servants?

Dr. Riddle: I'll give you a very practical example. One of my areas of specialty is services statistics, and I've done consulting work that's taken me into more than 20 agencies around the world. I sit on the advisory committee for Statistics Canada on service statistics. I spent two hours last night correcting material that had been produced by a civil servant, data that were going to be published, because the person wasn't familiar with the service sector and how to put the data together and had misinterpreted stuff and had mislabelled stuff.

I can't give you dollars and cents, but I know that if you hire me to do something in relation to services, whether it's designing a training program, whether it's delivering training to service exporters, I can do that much faster, much more efficiently. I can provide more value-added because I track 20 industries around the world at my own expense. Part of what you get when you purchase from a generalist, or you have a generalist in-house, is the learning curve of that person. The

dispensée aux conseillers qui travaillent dans ces centres. Si notre objectif est une population active dynamique et productive, un tel service est d'une importance critique et à mon avis, c'est le gouvernement qui possède le savoir-faire, qui est à la pointe de la formation dans ce domaine, et il ne devrait pas, à mon avis, être sous-traité auprès du secteur privé. C'est le gouvernement qui doit continuer à offrir ce service.

Je ne suis donc pas pour la sous-traitance à tout va. Ce n'est qu'un exemple. Je m'excuse si mes remarques ont pu vous faire croire que je ne pensais pas que certains services devraient être exclusivement fournis par le gouvernement.

Je n'en dirai pas plus. Y a-t-il d'autres questions que vous souhaiteriez me poser?

Le président: Il faudra qu'elles soient très courtes, car il ne vous reste qu'une seconde, monsieur Bellemare.

M. Bellemare: Combien?

Le président: Une seconde. Je crois que je vais donner la parole à M^{me} Brushett.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Merci, monsieur le président.

Je l'ai peut-être raté pendant la présentation. Vous êtes spécialiste, et j'ai fort apprécié vos commentaires. Vous avez un doctorat en quoi, dans quelle discipline?

Mme Riddle: J'ai un doctorat en psychologie et j'ai une maîtrise en administration avec spécialisation dans les services.

Mme Brushett: Je vous poserais donc la question suivante. Vous nous dites qu'il est indispensable d'améliorer sans cesse notre population active et notre fonction publique et que le recours à la sous-traitance—en particulier le recours à vos services—nous donnera les atouts nécessaires pour être compétitifs sur le marché mondial. Pouvez-vous nous donner des chiffres précis démontrant que le recours à vos services par opposition à ceux des fonctionnaires a permis de faire épargner de l'argent aux contribuables et introduit une plus grande équité dans le système?

Mme Riddle: Je vais vous donner un exemple très concret. Une de mes spécialités a trait aux statistiques sur les services. En tant que consultante, j'ai eu l'occasion de travailler auprès de plus de 20 agences réparties un peu partout dans le monde. Je fais partie du comité consultatif de Statistique Canada sur les statistiques des services. J'ai passé deux heures hier soir à corriger des données préparées par un fonctionnaire et qui étaient destinées à être publiées. De toute évidence, la personne connaissait mal le secteur des services et ne savait pas comment réunir les données. Elle les avait mal interprétées et mal étiquetées.

Je ne peux pas vous donner de chiffres précis, mais je sais que si vous m'engagez pour faire un travail lié aux services, qu'il s'agisse de concevoir un programme de formation ou de former des exportateurs de services, je puis le faire plus rapidement et beaucoup plus efficacement. Je vous offre plus de valeur ajoutée parce que je tiens à mes propres frais de l'information sur 20 industries réparties un peu partout dans le monde. Lorsque vous engagez un généraliste ou que vous faites

[Texte]

problem is they don't know what they don't know, so that's part of what you pay for when you come to a specialist.

The Chairman: Dr. Riddle, surely it doesn't follow that if a civil servant screws up, the work must then be done by someone in the private sector?

Dr. Riddle: No.

The Chairman: It might suggest that either the person who screwed up should be fired or transferred and someone else in the civil service should do the job.

Dr. Riddle: That's right.

Mrs. Brushett: Thank you for that comment. I appreciate it because this is very interesting.

However, just in the 30 minutes that you've been presenting before us, you've indicated to us three boards of the national government that you sit on already. Are you not in somewhat of a conflict here? You're looking to contract for government contracts, and yet you're on the board advising government. Is this not back to square one? I'm having a little bit of a difficulty as a businessperson and a member of Parliament in that I wouldn't want to be selling my services and at the same time advising them they should be buying mine because I'm the best.

Dr. Riddle: I appreciate your point. Let's look at what I've said I serve on.

I serve on the advisory committee for service statistics for Statistics Canada. That means I give a lot of volunteer time working with the statistical agency of our country in order to improve service statistics. On one occasion I've had a very small contract with them. I certainly would not abuse that position to get contracts. I do earn money. With that specialty I earn it from other governments. I sell those services.

In terms of the international trade advisory committee, again I donate. That's not a paid position. I donate time to try to help make sure government money is spent in a way that is going to benefit exporters as much as possible. That doesn't put me in a position to get any kind of contracts.

Mrs. Brushett: I would disagree at this point, because the mere fact that you are highly associated with the Government of Canada puts you in a much better position to negotiate contracts with other governments around the world.

Dr. Riddle: If I could just comment on that, Mr. Chairman, before I came to Canada I had already done work for over 30 other governments, and so in my own right a lot of work comes to me. I'm sure it doesn't hurt that I'm associated with the Government of Canada, but my belief is that as a citizen of Canada I am giving to the country, freely and voluntarily on these boards, something that is of value to the country.

Mrs. Brushett: I come from small business in the Atlantic region, a high-tech, very scientific business. We signed up with the American NIH standards in order to have that credible credential associated with our company and be able to market in

[Traduction]

appel à un généraliste interne, vous obtenez en partie une certaine courbe d'apprentissage. Le problème est qu'il ne sait pas ce qu'il ne sait pas. C'est donc en partie ce que vous obtenez de plus avec un spécialiste.

Le président: Il ne s'ensuit pas nécessairement, madame Riddle, que lorsqu'un fonctionnaire commet une erreur, celle-ci doit être réparée par quelqu'un du secteur privé.

Mme Riddle: Non.

Le président: La personne qui a commis l'erreur doit être renvoyée ou mutée et quelqu'un d'autre de la fonction publique doit effectuer le travail.

Mme Riddle: C'est juste.

Mme Brushett: Merci de ces observations. Je pense qu'elles sont très intéressantes.

Au cours des 30 minutes que vous avez passées avec nous jusqu'à présent, vous avez mentionné trois comités du gouvernement national auxquels vous siégez. Ne vous trouvez-vous pas en conflit d'intérêts? Vous cherchez à obtenir des contrats du gouvernement alors que vous siégez au sein de comités consultatifs du gouvernement. N'est-ce pas là le problème qui nous inquiète au départ? Je dois émettre quelque réserve en tant que femme d'affaires et députée au Parlement. Je ne vois pas comment quelqu'un peut en même temps offrir ses services au gouvernement et lui conseiller de retenir les siens parce qu'ils sont les meilleurs.

Mme Riddle: Je comprends votre argument, mais voyons quels sont ces comités auxquels je siége.

Je fais partie, par exemple, du comité consultatif de Statistique Canada pour les statistiques sur les services. J'offre ainsi bénévolement beaucoup de mon temps à essayer d'améliorer les statistiques sur les services de l'organisme national chargé des statistiques. À un certain moment, j'ai eu un très petit contrat avec Statistique Canada. Je n'abuse pas de ma situation pour obtenir des contrats. Je mérite l'argent que je gagne. Je suis payée par d'autres gouvernements pour ma spécialité. Je vends mes services.

En ce qui concerne le comité consultatif sur le commerce international, encore là je donne de mon temps. Ce n'est pas un poste rémunéré. Je travaille comme bénévole pour essayer de m'assurer que les deniers publics sont dépensés de la façon qui rapporte le plus aux exportateurs. Je ne crois pas être mieux en mesure ainsi d'obtenir des contrats.

Mme Brushett: Je ne suis pas d'accord. Le fait que vous soyez étroitement associée avec le gouvernement du Canada vous place dans une bien meilleure position pour négocier des contrats avec d'autres gouvernements dans le monde.

Mme Riddle: J'aimerais préciser, monsieur le président, qu'avant de venir au Canada, j'ai travaillé auprès de plus de 30 autres gouvernements. Il y a donc beaucoup de travaux qui me sont confiés à cause de ma compétence propre. Je suis sûre que le fait de travailler avec le gouvernement du Canada ne me nuit pas, mais je crois également qu'en tant que citoyenne du Canada, je rends librement et bénévolement un service utile à mon pays en siégeant à ces divers comités.

Mme Brushett: J'ai travaillé avec la petite entreprise dans la région de l'Atlantique, auprès d'une entreprise de pointe dans le domaine scientifique. Nous avons adopté les normes américaines NIH pour obtenir nos lettres de créance et pour

[Text]

the world marketplace. Even with all of that credibility it was very difficult to get our foot in the door, because they were familiar with buying from the status quo and it took time and effort to look at new products.

I believe some of your comments are the saying the same thing. You're saying it's taking time to evaluate and spread the net a little further, but it doesn't happen that easily.

• 1625

Dr. Riddle: Mr. Chairman, first of all, my comments have nothing to do with the amount of time it may take to select a contractor. What I object to is selecting on the basis of a written proposal that tells you nothing about a service firm's actual skills. What I'm saying is that in your personal life you would never select a service provider that way.

The point you're making to me is exactly why my comments are relevant. I entered Canada in Nova Scotia. I came to Canada as a visitor in order to help improve the competitiveness of Nova Scotia's service firms. That was my first work in Canada.

One thing that was very important to me was building the profile of Nova Scotian firms in Ottawa, let alone abroad. For a small firm to go out and compete in the international marketplace, in my experience, you need help with that profile and you need a specialty niche that helps you stand out. The way a private sector firm develops specialty skills is by having enough of a critical mass of demand at home that they can afford to do this.

I think that the government—and this is the way governments operate in many countries—can be a very critical player in contracting for specialty skills, high-quality skills. That's what will help Canada have these world-class firms.

The Chairman: I'll go to Mr. Culbert now. Mr. Marchand, if you want another round I'll go to Mr. Culbert first and then you, and then anyone on the government side who might want to go after Mr. Marchand.

Mr. Culbert (Carleton—Charlotte): I should say that I'm representing another member who was unable to attend your committee. I appreciate the opportunity to have input on this committee.

My background was in municipal politics for many years, so I'm a newcomer here. I spent 15 years in that and 12 as mayor, so I know what it is to establish criteria that are not only fair but perceived as being fair by the public.

From your contracting out experience and what you've learned over the years, with the various concerns you've described about quality of work, being able to meet the time allotment schedule, savings to government—in this case the federal government—how many of these problems on average are we talking about? What has your experience been? Perhaps you could just note that, because I want to cover my three or four questions before the chair cuts me off. Then you can answer them at will.

[Translation]

être en mesure de vendre sur le marché mondial. Même avec toute cette crédibilité, nous avons eu beaucoup de mal à percer ce marché. Les acheteurs ne voulaient rien changer à leurs habitudes. Il nous a fallu beaucoup de temps et d'efforts pour vendre de nouveaux produits.

Je pense que c'est un des points que vous voulez illustrer. Vous dites qu'il faut du temps pour évaluer et progresser, que ce n'est pas facile.

Mme Riddle: Je trouve à redire, monsieur le président, ce n'est nullement le temps qu'il faut, le cas échéant, pour choisir l'entrepreneur, mais le fait de procéder à ce choix sur la foi d'une proposition écrite qui ne vous renseigne nullement sur les qualités réelles d'une société contractante. Ce n'est jamais ainsi que vous procéderiez, dans votre vie privée, pour obtenir des services.

L'objection que vous m'opposez ne fait qu'apporter de l'eau à mon moulin. Je suis arrivée au Canada en tant que visiteur et me suis établie en Nouvelle-Écosse, où j'ai trouvé mon premier emploi: j'étais chargée d'améliorer la compétitivité des entreprises de service.

Ce qui m'importait surtout, c'était de conférer aux entreprises de Nouvelle-Écosse une image de marque à Ottawa, pour commencer, puis à l'étranger. Quand une petite entreprise veut prendre pied sur le marché international, l'expérience m'a enseigné qu'elle a besoin d'aide à cet effet et qu'il lui faut trouver un créneau où se placer. Pour se spécialiser ainsi une entreprise du secteur privé doit avoir une demande suffisante dans son pays, qui lui permette de viser au-delà.

Le gouvernement—à l'instar de bien d'autres pays—peut jouer là un rôle essentiel en sous-traitant des services spécialisés de qualité. C'est ce qui aidera le Canada à lancer ces entreprises de classe mondiale.

Le président: Je vais maintenant donner la parole à M. Culbert, après quoi vous pourrez poser une autre question, monsieur Marchand, et ensuite tout membre du parti ministériel qui voudra vous succéder.

M. Culbert (Carleton—Charlotte): Je suis heureux de pouvoir intervenir, d'autant plus que je représente un membre du comité qui n'a pu assister à cette séance.

Je suis novice en la matière, ayant occupé pendant de nombreuses années—à savoir 15 ans—une charge municipale; j'ai été maire pendant 12 ans et j'ai donc dû apprendre à définir des critères qui devaient non seulement être justes, mais qui devaient être considérés comme tels pour le public.

D'après votre expérience de la sous-traitance et les leçons que vous en avez tirées, compte tenu de vos objectifs, à savoir la qualité du travail, le respect des calendriers, les économies à réaliser pour le gouvernement—en l'occurrence, le gouvernement fédéral—de combien de ces problèmes, en moyenne, parlons-nous? Quelle est votre expérience à ce sujet? Pourriez-vous prendre note de cette question, car je vais vous en poser trois ou quatre en tout, pendant que le président m'en laisse le temps, et vous pourrez alors répondre à toutes.

[Texte]

The other point is that I think you're saying there should be a full set of criteria established for when, why and how contracting out could and should be used. Also in your opinion, should it be done through advertising for the submissions, inviting tenders in some cases, or posting and letting those that would tend to submit have the onus of obtaining the information for submitting?

Not being familiar with it, are there not some penalties to contractors for late delivery, for example? Is there a practice of using a hold-back in payment until satisfactory completion of jobs? That would be the norm in the municipal realm in each and every contract. In some cases they would be invited tenders, in the case of smaller projects; in the case of larger projects they would go to full advertising. I just wondered if you could comment on those three or four points for me.

Dr. Riddle: I'll try to keep track of them; if not, I'll try to be brief so that you can ask them again.

How often are there problems? I can say that every time we are on time with no defects, our government clients are pleasantly surprised. That tells me something.

I came here from the United States, where I ran a small business. In the U.S. many of the suppliers I use here would be out of business because the private sector just doesn't tolerate it. Here, even in the private sector, I tell people I have problems with vendors and they say "well, we don't". Then I start listing the stock-outs, the delays and this kind of thing and they say "oh, that happens all the time". I think a certain level of tolerance has developed that creates problems. I have to hold extra inventory of office supplies because I can't expect that I can get envelopes—the store won't have them in and things like that.

• 1630

Let me just comment here that I've talked about contracting with government. We are not a firm that works only with government. We work with the private sector as well.

Full set of criteria, hold-backs: the kinds of things you're describing and the contracting process you're describing are exactly what works well for commodities. The request for tender, all these processes, work excellently for commodities. Yes, you can have hold-backs. But with services it is my experience that people are not used to thinking in that way.

I'll give you just two short examples. On our purchase orders now we put at the bottom: "Service-Growth Consultants does not pay unless this item is on time and to specifications". People sign, and then it'll be two weeks, three weeks, six weeks. It once took us five weeks to get business cards printed properly. The printer kept doing it free over and over again, but it's the time involved that I'm talking about.

Another example is that when we get subcontractors, in our contracts I write "We will not pay you unless you perform on time". These are typically other consultants or market research firms. People sign those contracts; and then they say, what do you mean you're not going to pay?

[Traduction]

Vous affirmez également, si je ne me trompe, qu'il devrait y avoir tout un jeu de critères sur l'opportunité de la sous-traitance et sur ses modalités. Pensez-vous que la sous-traitance doive se faire par des appels d'offres, dans certains cas, par des annonces ou des affichages, et qu'il faille s'en remettre à ceux qui briguent ses offres d'obtenir l'information nécessaire à cet effet?

C'est un terrain que je ne connais pas bien, mais je me demande s'il n'y a pas des pénalités pour retard de livraison, par exemple? N'est-il pas d'usage de ne faire le dernier versement que lorsque le travail est achevé à la satisfaction du client? C'est certes l'usage pour chaque contrat municipal: pour des projets de moindre envergure, il y a appel d'offres, et annonce pour les projets plus considérables. Pourriez-vous répondre aux trois ou quatre questions que je viens de vous poser?

Mme Riddle: C'est ce que je vais essayer de faire, en m'efforçant d'être brève, afin que si j'en omets une, vous puissiez me la rappeler.

Vous me posez une question sur la fréquence des problèmes, et je vous répondrais que chaque fois que le travail est terminé à temps et sans défaut, nos clients gouvernementaux manifestent un étonnement joyeux qui est bien révélateur.

Je suis originaire des États-Unis, où j'avais une petite entreprise. Aux États-Unis, un grand nombre de mes fournisseurs canadiens ne trouveraient pas de clients, car le secteur privé ne tolère pas ceci. Ici, même dans le secteur privé, je raconte aux gens que j'ai des difficultés avec les vendeurs et on me répond: «Ce n'est pas notre cas». Je cite alors les ruptures de stock, les retards et autres bavures de ce genre et on me répond: «Oh, ça arrive tout le temps!». Il y a là un climat de négligence qui est générateur de problèmes. Je dois faire des stocks de fournitures de bureau parce que je dois m'attendre, le moment venu, que le magasin n'aie pas les enveloppes dont j'ai besoin.

Permettez-moi de vous faire remarquer que je parle de contrats avec le gouvernement, mais nous travaillons également avec le secteur privé.

Une panoplie de critères, des retenues de garanties: ce que vous décrivez-là, ainsi que le processus de passation des contrats, les appels d'offres, bref tous ces processus fonctionnent très bien pour les biens. Oui, vous pouvez imposer des retenues de garanties, mais d'après mon expérience, les gens ne sont pas habitués à concevoir les choses de la même manière lorsqu'il s'agit de services.

Je vais vous donner deux petits exemples. Sur nos ordres d'achat nous mettons maintenant en fin de page: «Le paiement ne sera effectué que si l'ouvrage est livré à temps et si toutes les stipulations ont été respectées». On signe, puis deux, trois ou six semaines se passent. Il nous a fallu cinq semaines pour faire imprimer correctement nos cartes de visite; l'imprimeur a dû s'y prendre à plusieurs reprises, sans nous faire payer, mais c'est le temps perdu dont je parle.

Autre exemple: quand nous avons des sous-traitants nous précisons, dans nos contrats: «Le paiement ne sera effectué que si l'ouvrage est livré à temps». Il s'agit-là d'autres consultants ou d'entreprises de recherche de marché: ces gens signent le contrat et s'étonnent ensuite: «Comment, vous n'allez pas payer?»

[Text]

Part of this is in our educational system. When I first came here I taught for one year at Dalhousie University. I got into trouble there because I announced in class that papers were due when a class began—it began at 10 a.m. on Monday—and would not be accepted after that point. The first time a paper was due, a third of the class passed it in. Then people started coming afterwards and saying, Wednesday would be better for me, but I could get it to you on Tuesday. I said to them, when a bid is due at 12 p.m., that's it; it's finished; it's over.

Do you know what happened? I was called on the carpet by the teachers' union. I was told I could not do this. I had to give the students at least a couple of days past the deadline to turn in work.

If that's happening at the graduate level—and I've talked with other colleagues. Some people don't care. They just let it ride. Those of us who care because we see the impact when people go into the workforce—

That's what happened. That's a true story.

The Chairman: Do I take it, then, Dr. Riddle, that some of this talk about private sector companies being lean and mean and always performance oriented is not always true?

Dr. Riddle: That's right, Mr. Chairman. And the thing that concerns me in Ottawa—I operate in Ottawa—is that with many of these firms that don't perform on time for us, when I talk with people I know in the government, they say, we use that firm and we have trouble with them all the time.

M. Marchand: Madame Riddle, je suis impressionnée par vos propos. Je trouve que vous êtes extrêmement compétente. Vous avez une très bonne logique et une bonne compréhension des problèmes de la sous-traitance.

J'ai évolué à partir des propos tenus aujourd'hui. Je comprends qu'il y a des secteurs dans lesquels la sous-traitance ne fonctionnerait pas, à aucune espèce de condition, alors qu'il y a d'autres secteurs où la sous-traitance pourrait fonctionner. Il y a des secteurs où le gouvernement aurait même avantage à aller en sous-traitance pour des services spécialisés. Dans certains secteurs, les appels d'offres publics ne sont même pas nécessaires puisqu'on doit aller vers des spécialistes. Il même avantageux, dans certains cas, que les contrats soient répétés avec les mêmes personnes parce qu'elles ont la compétence nécessaire.

J'ai compris aussi qu'il n'y avait pas de système parfait là-dedans. Il est certain que la formation des gens de la Fonction publique pour accorder des contrats de sous-traitance est bien importante. Vous avez également dit que les contrats de sous-traitance dépendaient en large mesure du but. Pour quelles raisons fait-on de la sous-traitance?

[Translation]

La faute en est partiellement à notre système d'éducation. À mon arrivée au Canada, j'ai enseigné pendant une année à l'Université Dalhousie, où j'ai eu du fil à retordre avec mes étudiants parce que j'ai annoncé en classe que les devoirs devaient être rendus au début de la classe—soit le lundi à 10 heures—après quoi ils ne seraient plus acceptés. Seul un tiers de la classe m'a rendu à temps le premier devoir; les retardataires sont venus me dire: pouvez-vous me laisser jusqu'à mercredi? Si vous y tenez absolument, je pourrais vous le rendre mardi, mais je leur ai répondu que le jour et l'heure sont définitifs et qu'on n'accepte pas de retardataires.

Savez-vous ce qui est arrivé? Le syndicat des enseignants m'a convoquée pour me dire que ma conduite était inacceptable et que je devais accorder aux étudiants un délai de grâce d'au moins deux jours pour rendre leurs devoirs.

J'en ai parlé avec mes collègues, mais si on tolère ceci au niveau universitaire... Il y a des gens qui sont désinvoltes et négligents. Ceux d'entre nous qui insistent sur l'exactitude le font parce qu'ils savent ce qui arrivera quand les étudiants trouveront un emploi...

Ce que je vous raconte là s'est vraiment passé.

Le président: D'après vous donc, madame Riddle, le panégyrique que l'on nous fait des sociétés du secteur privé, ne rêvant que de performance et consentant tous les sacrifices à cette fin, ne correspondrait donc pas toujours à la réalité?

Mme Riddle: C'est exact, monsieur le président, et ce qui me préoccupe à Ottawa—où je travaille—c'est que quand je parle avec des gens du gouvernement qui font affaire avec l'une de ces entreprises qui ne livrent pas dans les délais voulus, on me dit que ce sont des cas notoires, des entreprises qui causent toujours des difficultés.

Mr. Marchand: What you say is most interesting, Dr. Riddle. You are most competent and you understand very well the problems of contracting out.

My opinion is evolving on the basis of what I heard today. I understand that there are some areas where contracting out wouldn't work, under any condition, whereas the same cannot be said of others. There are even areas where it would be advantageous for the government to contract out for specialty services. In some of them tendering isn't even necessary because you have to turn to experts, and it could be profitable, in certain cases, to contract to the same people because you know that they have the necessary skills.

I also understand now that there is no perfect system in this matter. Training public servants to deal with contracting out is certainly very important, but you also said that contracting out depends to a great extent on the objective. What is the rationale behind contracting out?

[Texte]

[Traduction]

• 1635

Mettons de côté les cas de services spécialisés. Si le but principal du gouvernement fédéral est de réduire le nombre de fonctionnaires et de faire en sorte que le personnel n'ait pas de permanence au gouvernement, par exemple dans les secteurs de l'entretien, de la traduction, du personnel, etc., pensez-vous que c'est une raison valable pour accorder des contrats de sous-traitance?

Dr. Riddle: Mr. Chairman, I would like to respond in this way. I think the government is facing the same kind of economic climate as the private sector, where it is important to retrench in some ways to the core service and be able to be as responsive as possible. I would say if the purpose of contracting out was to downsize employees I would not see that as reasonable. That would not, to me, be a priority reason. If, however, what was being done was to retain the core service and for efficiency's sake and other benefits to contract out, and one of the results was that there was a downsizing, I would be very happy to comment on the way in which I think that could happen very constructively.

M. Marchand: Merci, madame.

Mrs. Catterall (Ottawa West): After nine municipal years and nearly six years now in this place, sitting at committees, I find you one of the most refreshing witnesses I've ever heard, very well informed, very straightforward, not reacting to things that might be provocative to other witnesses, and I really am sorry to have missed your presentation to us. If I have missed issues, or if I raise issues that were raised before, would you please tell me that and I'll read them in the minutes.

One of the arguments I'm seeing here is that by government changing the kinds of standards it sets for contracts, it can in fact raise the standard of the service industry, and we have an important role to play in doing that.

One of the complaints I consistently hear from people in this region who do contracting for the government is our tendency to over-specify and therefore to end up paying a great deal more, and not getting what we want, because instead of people telling the contractors what it is we want to accomplish, we try to tell them how to do it, something specific that we non-experts have in mind. Do you have any suggestions to make on what needs to be done? No matter what contracting out we do, it's going to be people within government who are responsible for doing that. What suggestions do you have on how to improve our ability to contract? I see some specific suggestions in terms of cost control and so on in your presentation, but—

Dr. Riddle: Mr. Chairman, I would like to respond to that in two ways. One is that I did mention earlier that I think it's very important to have training so that people understand how to work with a contractor well. Micro-management of a contractor is counter-productive on both sides. You're absolutely right on that.

Let's put aside the specialized services. If the federal government's main goal is to reduce the number of civil servants and to make sure that the staff is not permanent in government, for example in the areas of maintenance, translation, personnel, etc., do you think that this is a valid reason for contracting out?

Mme Riddle: Monsieur le président, j'aimerais répondre de la façon suivante. Je crois que le gouvernement fait face au même climat économique que le secteur privé et qu'il est important de se limiter d'une certaine manière aux services essentiels et de pouvoir répondre à la demande autant que possible. Je trouverais à redire si la sous-traitance avait pour objectif de réduire les effectifs. À mon avis, ce n'est pas là l'une des principales raisons d'y recourir. Si on le faisait pour conserver un service essentiel ou si on sous-traitait par souci d'efficacité ou pour d'autres raisons valables, et qu'une réduction des effectifs en serait un des résultats, je serais très heureuse de pouvoir vous dire comment on pourrait à mon avis le faire de façon très constructive.

Mr. Marchand: Thank you, Madam.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Ayant fait partie pendant neuf ans de l'administration municipale et ayant été ici pendant près de six ans, et ayant participé à des comités, je trouve que vous êtes l'un des témoins les plus réconfortants que j'ai jamais entendus. Je vous trouve en effet très bien informée, très directe; vous évitez de répondre à des questions qui pourraient provoquer des réactions de la part des autres témoins et je suis vraiment désolée d'avoir manqué votre exposé. Si j'ai manqué certains sujets ou si je salue des problèmes qui l'ont déjà été, je vous serais reconnaissante de me le faire savoir et j'en prendrai connaissance en lisant le procès-verbal.

Parmi les arguments que j'entends, il y a le fait que le gouvernement, en changeant les normes qu'il fixe pour les contrats de sous-traitance, peut en fait améliorer les normes de l'industrie des services, et nous avons là un rôle important à jouer.

L'une des plaintes que j'entends fréquemment dans la région de la part de ceux qui sous-traitent avec le gouvernement porte sur notre tendance à vouloir tout prévoir dans le cahier des charges et à finir de ce fait par payer nettement plus, sans obtenir ce que l'on veut, parce qu'au lieu de dire aux entrepreneurs ce que nous voulons obtenir, nous essayons de leur dire comment le faire, comment réaliser quelque chose de précis que nous, les non-experts, avons à l'esprit. Pourriez-vous nous dire ce qu'il faut faire? Peu importe ce qui est confié en sous-traitance, c'est forcément des fonctionnaires qui s'en chargent. Que nous suggérez-vous pour améliorer notre capacité de sous-traiter? Je vois dans votre mémoire quelques suggestions précises concernant le contrôle des dépenses, mais. . .

Mme Riddle: Monsieur le président, j'aimerais répondre à cela de deux façons. Je dirais pour commencer que j'ai déjà indiqué plus tôt qu'il est très important de recevoir une formation pour savoir comment travailler bien avec un entrepreneur. La microgestion d'un entrepreneur est néfaste d'un côté comme de l'autre. Vous avez tout à fait raison à cet égard.

[Text]

The other thing, I believe, is to find a way to move to a more creative environment, which again allows you to get where you want to get through the contracting. For example, one of the things I discussed with one of the clients for whom we do the services trade work was—We do one piece of the work and there are other contractors that come, some of whom do a series of contracts and some of whom do one piece. I said “You would get better value from us if we worked together as a team, and in fact I would be happy to put together something for how to facilitate that; and you could even require of us, as we identify other firms out there that have expertise that could be brought to the team, that we would do that”.

• 1640

So this isn't a closed group; it's an open group. Otherwise, what happens is I work in isolation of what X is doing on a contract. He might be coming up with something that would make my submission much better, and vice versa, but we usually read each other's reports only afterwards—and sometimes we don't even get to read each other's reports.

The client was very attracted to this idea in terms of the way we talked about it, but could see in the present structure no way in which this could be done. I find that sad. I don't know if he was right, but that was his feeling, and he had a goodly number of years of experience.

Mrs. Catterall: That's really interesting, because one of the things we're certainly in the process of examining is that whole machinery of government issue, of the stovepipe, and so on.

Would the model you're proposing be somewhat like my sitting down with somebody whom I want to design a house for me? Obviously, we work together on what I need in a house. I don't try to do the architect's work, but I don't expect them to tell me what colours I like or how much cupboard space I want.

Dr. Riddle: Exactly.

Mrs. Catterall: We go back and forth constantly. Is that the kind of model you are proposing?

Dr. Riddle: Exactly, and the idea that you can also have firms working cooperatively. We talk about “Team Canada”, but within the contracting environment here in Ottawa, a team is not created. So if you want firms to work together so we can export abroad more effectively, let's start here at home and find ways of working together.

I'll bet you that if you set it as a task to a reputable private sector firm to identify all of the firms across Canada that have specialized expertise in this area... and we're going to put you together as a virtual team—there are going to be bits of work, and you'll get some of it and somebody else will get some of it—then that could be very dynamic and very exciting.

The Chairman: I have a question on quality control. When you talk about shoddy work, poor standards set down by the government, one wonders how it happens in the first place, how it's allowed to continue, and how it's allowed to be repeated.

[Translation]

Par ailleurs, il faut trouver, à mon sens, une façon de passer à un milieu plus créatif, ce qui va vous permettre d'aller là où vous voulez aller en passant par la sous-traitance. L'une des choses dont j'ai discuté par exemple avec l'un des clients pour lesquels nous faisons le travail commercial relatif aux services était... Nous faisons une partie du travail et d'autres entrepreneurs arrivent, certains ont toute une série de contrats et d'autres un contrat pour une seule partie du travail. Je lui ai dit: «Vous optimiserez davantage vos rapports avec nous si nous travaillons ensemble en tant qu'équipe, et je serais en fait heureuse de mettre au point quelque chose pour faciliter cela; et vous pourriez même exiger davantage de nous lorsque nous aurons trouvé d'autres entreprises qui disposent d'un savoir-faire qui pourrait profiter à l'équipe. Nous pourrions nous charger de cela.»

Ce n'est donc pas un groupe fermé; on peut au contraire l'élargir. Autrement, dans le cadre d'un contrat, ce que je fais est isolé de ce qu'un autre fait. Ce dernier pourrait proposer quelque chose qui améliorerait ma proposition, et vice versa, mais ce n'est qu'après coup que nous lisons le compte rendu des autres—et parfois on ne parvient même pas à le lire.

À ce que l'on en a dit, cette façon de procéder aurait beaucoup plu au client, mais il n'y avait pour lui aucun moyen de l'adopter à cause de la structure actuelle. Je trouve cela triste. Je ne sais s'il avait raison, mais c'est ce qu'il pensait, et il avait un bon nombre d'années d'expérience.

Mme Catterall: Voilà qui est vraiment intéressant, car l'une des choses que nous sommes précisément en train d'examiner, c'est toute cette machine gouvernementale à ramifications multiples.

Le modèle que vous proposez s'apparente-t-il à une situation où je discute avec quelqu'un à qui je demande de faire les plans de ma future maison? Nous devons bien sûr travailler ensemble pour que je puisse dire ce que je veux dans la maison. Je n'essaie pas de faire le travail de l'architecte, mais je ne m'attends pas non plus à ce qu'il me dise quelles couleurs j'aime ni combien de placards il me faut.

Mme Riddle: Exactement.

Mme Catterall: L'on se consulte constamment. Est-ce là le genre de modèle que vous proposez?

Mme Riddle: Exactement. De même que l'idée qu'il peut y avoir plusieurs entreprises qui travaillent en collaboration. On parle de «l'Équipe Canada», mais dans le milieu de la sous-traitance ici à Ottawa, il n'y a pas création d'équipes. Si vous voulez que les entreprises travaillent ensemble pour qu'on puisse exporter plus efficacement à l'étranger, commençons ici, chez nous, et essayons de trouver des moyens de travailler ensemble.

Je parie que si vous confiez à une entreprise réputée du secteur privé la tâche de recenser toutes les entreprises du Canada qui sont spécialisées dans un domaine donné... en lui disant que l'on va en faire une équipe à toutes fins utiles—il y aura différents travaux, vous en aurez certains, d'autres en auront d'autres—cette solution pourrait être source de dynamisme.

Le président: J'aimerais poser une question sur le contrôle de la qualité. Lorsque vous parlez de travail bâclé, de normes insuffisantes fixées par le gouvernement, on peut se demander comment cela peut se produire une première fois, comment on permet à une telle situation de continuer et comment elle se répète.

[Texte]

I wonder if some of this lack of quality control comes out of what you might call cozy relationships. I can see where, whether it's forestry or agriculture or whatever, a certain government department has dealt with a certain company or set of companies over and over again, over a number of years, and some cozy relationship might develop that gets in the way of some perhaps hard-nosed, business-like judgments. In other words, human nature gets in the way. Is there any of that?

Dr. Riddle: I'm sure there is. Would you like me to comment on what could be done about it?

The Chairman: Well, yes, I guess. Can you give me an example? If you can't give me an example of that, certainly suggest something to prevent that from happening.

Dr. Riddle: That has to do with performance measurement. It's the accountability factor. If at the beginning of every contract you have certain accountabilities that have to be reported out, then that begins to undermine that cozy relationship. You can have a cozy relationship that in fact can work well. For example, you might work better with one architect than with others. But if it's being counter-productive, then it will start showing up on the performance measures if these have been chosen correctly.

The Chairman: But aren't there innocent third parties that can make those assessments, to assess whether cozy relationships are getting in the way of good judgment? Isn't there someone from outside who can do the hard-nosed work?

Dr. Riddle: That is program evaluation. Yes, there are firms that specialize in that.

The Chairman: But wouldn't government also have some of those people?

Dr. Riddle: Yes. For example, typically there are strategic policy and planning units, and their job is to evaluate what's happening in terms of their department. If that evaluation process is structured properly, then it should pick up any abuses. My suggestion is that you do it in that way rather than tying the hands of people so they can't do more creative contracting processes.

• 1645

Mr. Bellemare: Back to the public servant culture, something I believe in greatly because these are my constituents. . . The other day I mentioned to someone, should we be hiring mercenaries? There are a lot of American and Russian generals for hire right now. In the minds of some, we could possibly improve our military.

The point I was trying to make that day was that there is a public service culture, there is a military culture for every country. We need to develop that. We have to be in context. You mentioned Team Canada. You've certainly got me on side with many aspects you presented. They were done very professionally.

But back to this business of mercenaries. It was also pointed out the other day that in order to downsize, government managers often hire people from, let's say, Office Overload. An \$18,000 secretary—well, they say, we can save on that if we hire

[Traduction]

Je me demande si cette absence de contrôle de la qualité ne viendrait pas en partie de ce que l'on pourrait appeler une relation copain-copain. Il semble possible que dans le domaine forestier, agricole ou autre, un ministère donné traite avec une entreprise donnée ou avec un groupe d'entreprises à de nombreuses reprises, sur plusieurs années, et qu'une relation copain-copain s'établisse et empêche une évaluation franche et objective des résultats. C'est en quelque sorte la nature humaine qui entre en jeu. Est-ce en partie le cas?

Mme Riddle: Certainement. Voulez-vous que je vous dise quels remèdes apporter à une telle situation?

Le président: J'imagine que oui. Pouvez-vous me donner un exemple? Si vous ne pouvez pas me donner un exemple, peut-être pourriez-vous m'indiquer ce qu'il faut faire pour éviter cela?

Mme Riddle: Il s'agit là de mesures du rendement et le facteur de responsabilité entre en jeu. Si à l'origine de chaque contrat on attribue certaines responsabilités à certaines personnes qui doivent ensuite rendre des comptes, on empêche une telle relation de se développer. Il peut arriver qu'une relation copain-copain donne de bons résultats. Par exemple, il se peut qu'on travaille mieux avec un tel architecte qu'avec un autre. Mais si la relation est néfaste, cela commencera à se voir lorsqu'on mesurera le rendement, d'abord que ces vérifications sont faites avec soin.

Le président: Mais n'y aurait-il pas des tiers indépendants qui puissent faire ces évaluations, qui puissent essayer de voir si une relation copain-copain n'empêche pas un jugement sain? N'y a-t-il pas quelqu'un de l'extérieur qui puisse faire ce travail impartialement?

Mme Riddle: Il s'agit-là d'évaluation des programmes. Oui, il y a des entreprises spécialisées pour cela.

Le président: Mais le gouvernement n'a-t-il pas de telles ressources?

Mme Riddle: Oui. Par exemple, il existe des unités de planification stratégique et de politique dont le travail consiste à évaluer ce qui se passe dans le ministère. Si ce processus d'évaluation est bien conçu, il devrait permettre de relever les abus. Je suggère de procéder de la sorte plutôt que de lier les mains des gens et les empêcher de faire preuve de créativité dans le domaine de la sous-traitance.

M. Bellemare: Pour en revenir à la culture de la fonction publique, car j'y crois vraiment vu que mes électeurs en font partie. . . J'ai demandé récemment à quelqu'un si on devait engager des mercenaires. Il y a énormément de généraux russes et américains qui cherchent du travail à l'heure actuelle. Selon certains, nous pourrions améliorer notre armée.

Ce que je voulais dire à cette occasion, c'est qu'il y a une culture de la fonction publique, qu'il y a une culture de l'armée dans chaque pays. Il nous faut développer cela. Il nous faut nous mettre en situation. Vous avez parlé de l'Équipe Canada. Je souscris certainement à la plupart des choses que vous avez dites. Vous les avez présentées de façon très professionnelle.

Mais pour en revenir à la question des mercenaires, on a aussi dit récemment que pour réduire les effectifs, les directeurs des ministères engagent souvent des gens, par exemple en s'adressant à Office Overload. Lorsqu'on a une secrétaire qui a

[Text]

someone from Office Overload. It's been discovered that often the cost of it is much higher. It could be twice as much, because it's for a short term. The oddity is that the same person keeps on being rehired all the time, therefore creating problems.

What I want to know here is whether it is possible to have some kind of dichotomy, where we are renewing the public service not with a view to downsizing because we want to cut, cut, cut, and end up as we've been doing for the last 10 years, handing over the money to private industry, it appears often indiscriminately because of these mechanisms that don't appear to be in place to get value for dollar. . . ? How do we develop this parallel or this dichotomy so we have Team Canada and on short-term contracts we are hiring for the better of the country?

Dr. Riddle: First of all, I would go back to the point that there are core services I believe should remain with government. A well-motivated, highly professional civil service is very important to any country.

When people talk about downsizing, everybody who stays should be able to trace their actions directly to the benefit of the beneficiary. So if I talk about Human Resources Development, which is a department I know very well, say in the employment section, every person there from top management on down should be able to say each day how what they are doing benefits the worker client who is out of work and is looking to get employed. What is the benefit? If you can't make the links, then those are the people you ought take a look at and see if what they're doing is really important.

My concern is that people come in and they start downsizing and what they do is take away the secretaries. Now, let me tell you, I've walked in and I've seen colleagues faxing, photocopying, redoing manuscripts. This is very expensive secretarial work. The functions still have to be done. Never mind that we have computers. Everybody expects things faster because of that.

I know this from my own firm. I know the cost of having to depend on temporary help. You have to train them. They don't really know your milieu, your culture. It's a very expensive way to go for anything more than a couple of days or a week.

So there is a lot of mythology about downsizing. I would challenge anybody who talks about downsizing to run a small firm and put in place the principles they're talking about and see if they actually work on a day-to-day basis.

Mrs. Catterall: I was pleased to hear you say downsizing is not a goal to achieve and downsizing is not a reason for contracting.

[Translation]

un salaire de 18 000\$, on peut se dire qu'on va économiser en engageant quelqu'un par l'intermédiaire de Office Overload. On a constaté que bien souvent cela revient beaucoup plus cher. Parfois deux fois plus cher parce que la personne est engagée pour une période brève. Et, chose amusante, la même personne est réengagée en permanence, ce qui crée des problèmes.

J'aimerais savoir s'il est possible d'avoir une sorte de dichotomie selon laquelle on renouvellerait la fonction publique non pas en envisageant de réduire les effectifs parce qu'on veut diminuer les coûts à tout prix, pour aboutir à ce qu'on fait depuis dix ans, c'est-à-dire à donner de l'argent au secteur privé, et souvent sans discernement faut-il croire parce que les mécanismes qui nous permettraient de viser la rentabilité ne sont pas en place. . . ? Comment mettre au point ces deux systèmes parallèles ou cette dichotomie pour avoir d'une part l'Équipe Canada et d'autre part des personnes que l'on embauche à titre temporaire pour le bien du pays?

Mme Riddle: Tout d'abord, je reviens à l'idée selon laquelle certains services essentiels devraient rester au sein du gouvernement. Une fonction publique très motivée, hautement professionnelle, est très importante dans n'importe quel pays.

Lorsqu'on parle de réduire les effectifs, tout ceux qui restent devraient pouvoir faire le lien directement entre les mesures qui se prennent et l'avantage qu'elles présentent pour le bénéficiaire. Si je parle du ministère du Développement des ressources humaines, que je connais très bien, et plus particulièrement du secteur de l'emploi, chaque fonctionnaire du haut en bas de l'échelle devrait pouvoir dire chaque jour de quelle façon ce qu'il fait profite au travailleur qui vient le voir parce qu'il est sans travail et cherche un emploi. Quel est l'avantage? Pour ceux qui ne peuvent établir ce lien, il faudrait qu'ils essaient de voir si ce qu'ils font est vraiment important.

Ce que je crains, c'est que lorsqu'on décide de réduire les effectifs, on supprime les postes de secrétaire. Permettez-moi de vous dire une chose: j'ai vu à de nombreuses reprises mes collègues envoyer des documents par télécopieur, faire des photocopies, retravailler des manuscrits. C'est un travail de secrétariat qui coûte très cher. Ces tâches doivent être accomplies. Laissons de côté le fait que nous ayons des ordinateurs. Tout le monde s'attend à ce que les choses aillent plus vite à cause d'eux.

J'en ai fait l'expérience dans ma propre entreprise. Je connais le prix à payer pour des travailleurs temporaires. Il faut les former. Ils ne connaissent pas votre milieu, votre culture. C'est une solution très onéreuse dès qu'on dépasse quelques jours ou une semaine d'emploi.

On a donc beaucoup d'idées fausses sur la réduction des effectifs. J'aimerais mettre au défi quiconque parle de réduire les effectifs de diriger une petite entreprise, de mettre en place les principes annoncés et de voir s'ils sont efficaces dans la pratique.

Mme Catterall: J'ai été heureuse de vous entendre dire que la réduction des effectifs ne devrait pas se faire au moyen de la sous-traitance et ne pouvait non plus la justifier.

[Texte]

[Traduction]

• 1650

One of the things we are concerned about is that there has been a lot of turmoil. There did seem to be an ideological approach that says it is better to cut the public service, and meanwhile contracting escalated. What we are trying to do is get at the root of whether the contracting has been cost-effective, taking into account all the other costs that go along with it.

For instance, we know that in the last complete fiscal year the spending on contracting was \$5.2 billion. We know that over five years it increased more than twice as fast as the cost of our own personnel and at a 50% higher rate than the cost of government services overall. We also know that \$5.2 billion only includes the direct cost of the contract, not all the other things that go into it, which I would suspect are probably up to 50% higher than that.

So we're trying to find an ideological solution here. Yet in one of your slides you did say that decreasing costs is one reason for contracting. That does not seem to have been the result of contracting. How do we start getting a look at what contracting that is happening is cost-effective and what contracting that is happening isn't cost-effective?

Let me ask you one more question in case you have any comments. It occurs to me that the other thing we should be looking at in fact is government selling its services, especially if we are looking at a period of substantial change that could mean substantial downsizing. One thing this country has never done very well is develop as a export one of its main expertises, and that is the running of a public institution like the public service. We do have expertise that a lot of developing countries, particularly in today's world, need. Do you see any market for that?

Dr. Riddle: Mr. Chairman, I'd like to respond to both of those. In the first instance, what I would like to point out is that with the way in which the world economy is developing right now, there is increased specialization in this area of what we call producer services. In the statistics you were giving, the question I would ask is this. Are the needs changing? In other words, is there a need for more and more different kinds of contracting, and is that why the cost has gone up; or have the needs stayed the same but the cost of meeting those needs or addressing those needs has gone up? If it is the former, I would be less concerned. If it is the latter, I would be very concerned. So I think that is a distinction that needs to be made.

If I compare the firm I have right now with a firm I ran, say, six years ago, we use many more specialists now than we did. We have to in order to be competitive. It may be that the government is in the same position.

L'une des choses qui m'inquiètent, c'est qu'il y a eu beaucoup de confusion. Selon une certaine école de pensée, il semblait mieux de réduire la fonction publique, ce qui a permis à la sous-traitance de monter en flèche. Nous essayons de voir si en définitive la sous-traitance a été rentable, compte tenu de tous les autres coûts qu'elle suppose.

Par exemple, nous savons qu'au cours du dernier exercice financier, les dépenses pour les marchés publics ont atteint 5,2 milliards de dollars. Nous savons qu'au cours des cinq dernières années, la sous-traitance a augmenté plus de deux fois plus que le coût de notre propre personnel et à un taux supérieur de 50 p. 100 au coût des services gouvernementaux dans leur ensemble. Nous savons aussi que ces 5,2 milliards de dollars ne correspondent qu'au coût direct des marchés et ne comprennent pas les autres choses qui y sont liées et qui, j'imagine, représentent sans doute 50 p. 100 de plus.

Nous essayons de trouver une solution qui satisfasse à toutes les écoles de pensée. Et pourtant, dans l'une de vos diapositives, vous dites que la réduction des coûts constitue l'une des raisons de la sous-traitance. Cela ne semble pas être le résultat obtenu avec la sous-traitance. Parmi les contrats de sous-traitance octroyés, comment peut-on voir ceux qui sont rentables et ceux qui ne le sont pas?

Permettez-moi de vous poser une autre question au cas où vous auriez des remarques à faire. Il me semble qu'on pourrait par ailleurs envisager de vendre les services gouvernementaux, surtout lorsqu'on est dans une période de changement en profondeur qui pourrait entraîner des réductions importantes d'effectifs. Le Canada n'a jamais vraiment réussi à développer son savoir-faire pour l'exporter, et je veux parler ici de la gestion de l'institution publique qui est la fonction publique. Nous avons un savoir-faire dont de nombreux pays en développement, surtout dans notre monde actuel, ont besoin. Envisagez-vous un marché pour ce genre de chose?

Mme Riddle: Monsieur le président, j'aimerais répondre à ces deux questions. Tout d'abord, je préciserais que selon la façon dont évolue l'économie mondiale à l'heure actuelle, on se spécialise de plus en plus dans ce que l'on appelle le domaine des services aux producteurs. J'aimerais vous poser la question suivante sur les statistiques que vous nous avez données. Les besoins sont-ils en train de changer? Autrement dit, est-il nécessaire d'avoir un nombre toujours plus grand de types de sous-traitance et est-ce pour cela que le coût a augmenté, ou est-ce que les besoins sont restés les mêmes et que c'est le coût permettant de répondre à ces besoins qui a augmenté? Dans le premier cas, cela m'inquiéterait moins mais s'il s'agit du deuxième cas, ce serait très préoccupant. Voilà donc la distinction qu'il importe de faire à mon avis.

Si je compare mon entreprise actuelle avec celle que j'avais, disons, il y a dix ans, je constate que nous avons davantage recours à des spécialistes maintenant et que c'est nécessaire si l'on veut rester concurrentiels. Il est possible que le gouvernement soit dans la même situation.

[Text]

In response to your second question, I think it is very appropriate for a government to be selling its services abroad. This was going to be one of my responses when I asked whether you want me to address what you could do other than laying off a bunch of people from the public service and whether there are other options. One of the things is to create more demand for the special services that you have. You mentioned one; I can think of two others.

I go from country to country working with statisticians in central statistical agencies on their services statistics, and Statistics Canada is the best agency in the world. I would love them to have the capacity to come in as a contractor and work with these people in technical assistance.

I mentioned employment counselling. The training for employment counselling is seen as leading edge around the world. There is some exporting being done in that, but there's a whole lot more that could be done.

So, yes, I think that is very appropriate. I think it would be exciting for the country. It would build a different kind of net of relationships in the global economy. It would facilitate the profile of small Canadian firms, because Canada would be better known and not just known for snow and Mounties but for other things.

Mrs. Catterall: Thank you for making the point that cutting support staff is the worst thing to do, the least cost-effective in most cases.

• 1655

The Chairman: I would like to ask one more question if I may, Dr. Riddle, and then we will let you go. I hope we can take advantage of your knowledge in the immediate future.

I know it is always dangerous to generalize, but we laymen tend to do that very often. It is a good substitute for expertise, I guess. But as a general rule, is contracting out best considered when there is finite work to be done—that is, work that really has an end to it, like building a bridge or something—as opposed to ongoing work, work that never ends, like the Correctional Service, for example? In some quarters there is talk about privatizing or contracting out the Correctional Service, and of course we are already moving towards contracting out airports. Would you comment on that?

Dr. Riddle: I don't think there is an easy answer to that. I have seen different kinds of experiences in different countries.

Certainly for the management of a contract, a finite task lends itself better to contracting out without potential abuse. If you are going to contract out ongoing work, you have to have very careful accountability in place. The caution I would sound is that in the government agencies I have worked with, I get concerned when they just in essence give over the service to this private agency. Then there is no watch-dog on the part of the public for what's happening.

[Translation]

Pour répondre à votre deuxième question, j'estime qu'il est tout à fait indiqué que le gouvernement vende ses services à l'étranger. C'est l'une des réponses que j'allais vous donner lorsque je vous ai demandé si vous vouliez que je vous dise quoi faire indépendamment des licenciements de fonctionnaires et que je vous signale les autres options éventuelles. On peut notamment créer une demande plus grande pour les services spécialisés que vous possédez. Vous avez donné un exemple; je peux vous en citer deux autres.

Je vais d'un pays à l'autre pour travailler avec les statisticiens des organismes centraux chargés des statistiques sur leurs services et Statistique Canada est le chef de file dans ce domaine. Je serais très heureuse que ce ministère ait la possibilité de se présenter en tant qu'entrepreneur pour offrir son aide technique à ces personnes.

J'ai cité l'orientation professionnelle. La formation à ce type de counselling est considérée comme la plus avancée du monde. Il y a bien quelques exportations dans ce domaine, mais on pourrait faire bien davantage.

J'estime donc que c'est tout à fait indiqué. Je pense que ce serait très passionnant pour le pays. On créerait ainsi un réseau de relations d'un autre type dans le cadre de l'économie mondiale. On aurait ainsi une meilleure image des petites entreprises canadiennes parce qu'ainsi le Canada serait mieux connu et pas uniquement à cause de la neige et de la Gendarmerie royale, mais pour d'autres choses aussi.

Mme Catterall: Merci d'avoir signalé que la réduction du personnel de soutien est la pire des choses à faire, la chose la moins rentable dans la plupart des cas.

Le président: J'aimerais vous poser encore une question, madame Riddle, et nous vous laisserons ensuite partir. J'espère que nous pourrions tirer profit de vos connaissances dans un avenir très rapproché.

Je sais qu'il est toujours dangereux de généraliser, et c'est ce que nous avons trop souvent tendance à faire, nous les profanes. J'imagine que c'est la solution indiquée lorsqu'on n'a pas le savoir-faire. Mais de façon générale, envisage-t-on de sous-traiter lorsqu'il y a un travail précis et complet à exécuter—c'est-à-dire un travail qui aboutit à quelque chose de concret comme la construction d'un pont—par opposition au travail permanent, au travail qui ne finit jamais comme par exemple dans le Service correctionnel? Dans certains milieux, on parle de privatiser ou de sous-traiter le Service correctionnel et on est bien sûr déjà en train de donner les aéroports en sous-traitance. Pourriez-vous nous dire ce que vous en pensez?

Mme Riddle: Il n'y a pas de réponse simple à cet égard. J'ai vu des expériences variées dans divers pays.

Il est clair que sur le plan de la gestion d'un contrat, un travail précis et complet se prête davantage à la sous-traitance et n'offre guère de possibilités d'abus. Si vous donnez en sous-traitance un travail permanent, il faut qu'un système de reddition de comptes soit en place. Je ferais une petite mise en garde, à savoir que dans les organismes gouvernementaux avec lesquels j'ai travaillé, je m'inquiète de voir que l'on donne simplement un service à un organisme privé. Le public n'a alors plus aucun moyen de vérifier ce qui se passe.

[Texte]

If you have good accountability and a good rationale—that is, it's not your core area—there's not a problem with the ongoing either, but that is the note of caution I would sound about the ongoing. Again, I think the primary issue is core versus non-core.

The Chairman: Do you think it is possible to really define the core?

Dr. Riddle: Oh, yes. It is something that we, at least in the private sector, have to do if we are going to survive. I believe the same thing can be done in government. What is it that needs to be done by government? The definition of government should tell you that.

The Chairman: Thank you. This has been, for me at least, very enlightening. I hope we can make use of your services one way or the other further on in our probe. Thank you very much.

Colleagues, this meeting is adjourned.

[Traduction]

S'il y a un bon système de reddition de comptes et une bonne justification—c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'un service essentiel—le travail permanent ne pose pas de problème non plus, mais il faut tout de même retenir cette mise en garde à son sujet. Encore une fois, la question primordiale est de faire la distinction entre les services essentiels et ceux qui ne le sont pas.

Le président: Pensez-vous qu'il soit vraiment possible de définir les services essentiels?

Mme Riddle: Oh, oui. Si nous voulons survivre, du moins dans le secteur privé, il nous faut le faire. Et je crois qu'on peut faire la même chose au gouvernement. Qu'est-ce qui doit être fait par le gouvernement? La définition du gouvernement devrait vous le dire.

Le président: Merci. Voilà qui m'a, personnellement du moins, bien éclairé. J'espère que nous pourrons avoir recours à vos services d'une façon ou d'une autre ultérieurement dans le cadre de notre étude. Merci infiniment.

Chers collègues, la séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESS

Dr. Dorothy Riddle

TÉMOIN

D^r Dorothy Riddle

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

CA1
XLS9

-655

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 16

Tuesday, October 4, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 16

Le mardi 4 octobre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Orders 106(1) & 106(2), election of Chair and Vice-Chairs

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément aux articles 106(1) et 106(2) du Règlement, l'élection du président et des vice-présidents

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada, Ottawa,
Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ottawa,
Canada K1A 0S9

ORDERS OF REFERENCE

Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, September 30, 1994:

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 35th Report of the Committee, which was as follows:

Your Committee recommends that the list of members and associate members for the Standing Committees of this House be as follows:

Government OperationsMembers

Asselin
Bellemare
Brushett
Catterall
Chamberlain
Duhamel
Epp
Harvard
Marchand
Murray
Strahl—(11)

Associate Members

Breitkreuz (Yellowhead)
Lebel

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 23, which includes this Report*) was tabled.

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Vanclief (Parliamentary Secretary to the Minister of Agriculture and Agri-Food), moved, — That the 35th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, September 30, 1994:

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 36th Report of the Committee, which was as follows:

Your Committee recommends that the following Members be added to the list of Associate Members of Standing Committees:

Government Operations

Solomon

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 23, which includes this Report*) was tabled.

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Vanclief (Parliamentary Secretary to the Minister of Agriculture and Agri-Food), moved, — That the 36th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

ORDRES DE RENVOI

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 30 septembre 1994:

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 35^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Votre Comité recommande que la liste des membres et membres associés aux comités permanents de la Chambre figurent ci-après:

Opérations gouvernementalesMembres

Asselin
Bellemare
Brushett
Catterall
Chamberlain
Duhamel
Epp
Harvard
Marchand
Murray
Strahl—(11)

Membres associés

Breitkreuz (Yellowhead)
Lebel

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n° 23, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Vanclief (secrétaire parlementaire du ministre de l'Agriculture et de l'Agro-alimentaire), propose, — Que le 35^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 30 septembre 1994:

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 36^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Votre Comité recommande que les députés suivants fassent partie de la liste des membres associés des Comités permanents:

Opérations gouvernementales

Solomon

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n° 23, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Vanclief (secrétaire parlementaire du ministre de l'Agriculture et de l'Agro-alimentaire), propose, — Que le 36^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, OCTOBER 4, 1994

(18)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:08 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, for the purpose of electing a Chair pursuant to Standing Order 106(1) & (2).

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

The Clerk presided over the election of a Chair.

Brenda Chamberlain, seconded by Jean-Paul Marchand moved that John Harvard do take the Chair of this Committee as Chairperson.

The question being put on the motion it was agreed to.

Ronald Duhamel seconded by Gérard Asselin moved that Eugène Bellemare be elected Vice-Chair of this Committee.

The question being put on the motion it was agreed to.

Gérard Asselin seconded by Eugène Bellemare moved that Jean-Paul Marchand be elected Vice-Chair of this Committee.

The question being put on the motion it was agreed to.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Jacques Goyer, Principal, Audit Operations Branch; Robert Lalonde, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch; Ginette Moreau, Director, Audit Operations Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Robert Lalonde made a statement and with the other witnesses from the Auditor General's Office answered questions.

On a motion of Eugène Bellemare it was agreed that the Auditor General give to the Committee a brief report of their observations on contracting out, the way it has been done and the way it is best done.

At 12:44 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 4 OCTOBRE 1994

(18)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 08, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, pour élire un président et deux vice-présidents, conformément aux paragraphes 106(1) et 106(2) du Règlement.

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

La greffière procède à l'élection du président.

Brenda Chamberlain, appuyée par Jean-Paul Marchand, propose — Que John Harvard soit élu président du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Ronald Duhamel, appuyé par Gérard Asselin, propose — Que Eugène Bellemare soit élu vice-président du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Gérard Asselin, appuyé par Eugène Bellemare, propose — Que Jean-Paul Marchand soit élu vice-président du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Témoins: Du Bureau du vérificateur général: Jacques Goyer, directeur général, Opérations de vérification; Robert Lalonde, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification; Ginette Moreau, directrice, Opérations de vérification.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Robert Lalonde fait un exposé puis, avec les autres témoins du Bureau du vérificateur général, répond aux questions.

Sur motion de Eugène Bellemare, il est convenu que le vérificateur général fasse au Comité un bref rapport de ses observations sur la sous-traitance, les procédés et les meilleurs résultats.

À 12 h 44, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

[Translation]

EVIDENCE**TÉMOIGNAGES**

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Enregistrement électronique]

Tuesday, October 4, 1994

Le mardi 4 octobre 1994

• 1105

La greffière du Comité: Mesdames et messieurs, je constate qu'il y a quorum.

Pursuant to Standing Order 106(1), your first order of business is to elect a chair. I am in your hands, ready to receive a motion to that effect. Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): I would like to nominate Mr. Harvard again as chair, please.

Along with that, I would like to bring up a couple of points that I would like the chair to consider in the new session. That would be looking at subcommittees, occasionally, for other chairpeople to chair. I'd like either some discussion or some thought given to that.

I'd also like some consideration in the new term of an associate member, perhaps, to be able to cover some of us off when we are occasionally not able to be here. They are doing it in other committees. I would just like at least some thought given to that.

Having said that, I would definitely like to place Mr. Harvard's name up.

The Clerk of the Committee: Ladies and gentlemen, we have a quorum.

Conformément à l'article 106(1) du Règlement, vous devez d'abord élire un président. Je suis à votre disposition, prêt à recevoir les motions à cet effet.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): J'aimerais proposer que ce soit encore M. Harvard, s'il vous plaît.

Parallèlement à cela, j'aimerais aussi porter à l'attention de la présidence du comité un certain nombre de questions dont j'aimerais que l'on tienne compte pendant cette nouvelle session. Il faudrait à l'occasion songer à des sous-comités, dont on pourrait confier la présidence à d'autres personnes. J'aimerais qu'on en discute, et qu'on y réfléchisse.

J'aimerais également que l'on envisage que les membres associés, éventuellement, puissent nous remplacer lorsque nous sommes retenus ailleurs. C'est ce qui se fait dans d'autres comités. J'aimerais au moins qu'on y réfléchisse également.

Cela dit, ma proposition de candidature en faveur de M. Harvard tient toujours.

• 1110

La greffière: Il est proposé par M^{me} Chamberlain, appuyé par M. Marchand, que M. Harvard prenne la présidence de ce Comité.

Is it the pleasure of the committee to adopt the said motion?

Some hon. members: Agreed.

M. Asselin (Charlevoix): J'ai à faire une proposition concernant la vice-présidence.

La greffière: On y passe dans une minute, si vous permettez.

M. Asselin: En autant que vous me mettez sur la liste.

La greffière: Oui, monsieur Asselin.

I declare Mr. Harvard duly elected as chairman of this committee.

The Chairman: Thank you for your support.

We have two more elections. We'll take them separately. There is an election for a vice-chairman from the government side and then there's an election for a vice-chairman from the opposition side.

We will take nominations first for the vice-chairman from the government side.

Monsieur Duhamel.

M. Duhamel (Saint-Boniface): J'aimerais proposer M. Bellemare à la vice-présidence.

The Chairman: Thank you. Is that the only nomination? This was moved by Mr. Duhamel and seconded by Mr. Asselin from the Bloc.

The Clerk: It is moved by Ms. Chamberlain, seconded by Mr. Marchand, that Mr. Harvard chair this committee.

Plaît-il au comité d'adopter la motion?

Des voix: Oui.

Mr Asselin (Charlevoix): I have a suggestion pertaining to the vice-presidency.

The Clerk: We'll get to that in a moment, if you don't mind.

Mr. Asselin: As long as you put me down on the list.

The Clerk: Yes, Mr. Asselin.

Je déclare M. Harvard élu en bonne et due forme président de ce comité.

Le président: Merci de me témoigner votre confiance.

Nous avons encore deux élections. Nous procéderons par ordre. D'abord l'élection d'un vice-président du côté du parti ministériel puis l'élection d'un vice-président de l'opposition.

Je suis prêt à recevoir les propositions de candidature pour le parti ministériel.

Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel (St. Boniface): I would like to nominate Mr. Bellemare as vice-chairman.

Le président: Merci. Est-ce la seule candidature? Il s'agit d'une motion de M. Duhamel, appuyée par M. Asselin du Bloc.

[Texte]

If there are no further nominations, I declare Mr. Bellemare elected as vice-chairman. Congratulations, Mr. Bellemare.

We now proceed to the election of the vice-chairman from the opposition side. I would invite, first of all, any nomination from the Bloc.

M. Asselin: Je propose M. Jean-Paul Marchand.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): J'appuie la proposition.

The Chairman: I received a nomination of Mr. Marchand, which was seconded by Mr. Bellemare. Are there any further nominations? If not, I declare Mr. Marchand to be the vice-chairman from the opposition side. Congratulations, Mr. Marchand.

M. Marchand (Québec—Est): Merci, merci beaucoup.

The Chairman: I have just two, I would hope, small housekeeping items, colleagues. As you already know, we're going to proceed to set up a subcommittee to study Bill C-52. We're hoping Bill C-52 will be in our hands the first day after the break. That would be the Monday following the break.

This will be a six-person subcommittee. The government members have already indicated whom they want on the committee. It'll be chaired by me. The opposition parties indicated to me that they would like to have a couple of more days. If it's all right with you, we will formalize the establishment of the subcommittee on Thursday of this week, just before the beginning of business. Is that fair?

There is just one more item. It is near and dear to your palates. It has to do with lunch. As you know, we're going to be in this permanent slot of 11 a.m. to 1 p.m. each Tuesday and Thursday when business is required. It means sitting over lunch. A couple of members have indicated their stomachs cannot last through this period from 11 a.m. to 1 p.m. It's a question of how to fill their stomachs. Do the members take it upon themselves to do whatever they might want to do, or do we do it collectively? I can tell you this: if we were to order just sandwiches, over and above the juice and the coffee we already have, for 12 people, that would cost about \$40 a meeting.

There is another thing. Not only is there cost involved, but is 12 enough? Would we order sandwiches only for the MPs, only the members on the committee? Would we then exclude the witnesses we might have on any particular day? Would we exclude anybody else, like assistants? Do we feed only ourselves? I think it's ticklish.

• 1115

For my two bits worth, ladies and gentlemen, I think it should be left to the responsibility of the individual members. If one member feels he or she can get through until 1 p.m. without sustenance, so be it. If another member feels he or she can't make it, then make arrangements. That's my suggestion. But I will be guided by the majority's will.

Mr. Bellemare: Mr. Chair, the MPs who are on duty in the House are provided with a meal. I will not comment on the quality of the meal, but they are given a meal so they can be in the House on duty and stay there and not go just to the sixth

[Traduction]

Y a-t-il d'autres propositions de candidature? Je déclare donc M. Bellemare élu vice-président. Félicitations monsieur Bellemare.

Nous allons procéder maintenant à l'élection du vice-président de l'opposition. J'invite le Bloc à faire des propositions de candidature.

Mr. Asselin: I would like to nominate Mr. Jean-Paul Marchand.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): I second it.

Le président: J'ai donc reçu une proposition de candidature en faveur de M. Marchand, appuyée par M. Bellemare. Y a-t-il d'autres propositions de candidature? Dans la négative, je déclare M. Marchand élu vice-président pour l'opposition. Félicitations monsieur Marchand.

Mr. Marchand (Québec—Est): Thank you, thank you very much.

Le président: J'ai à vous soumettre, chers collègues, ce que j'ose appeler deux petites questions d'organisation. Comme vous le savez déjà, nous allons créer un sous-comité chargé de l'étude du projet de loi C-52. Nous espérons que celui-ci vous sera soumis dès le retour de la Chambre, c'est à dire le lundi qui suivra l'ajournement.

Il s'agira d'un sous-comité de six personnes. Les députés du parti ministériel ont déjà indiqué leurs préférences. Ce sera un sous-comité que je présiderai moi-même. Les partis de l'opposition m'ont demandé quelques jours de plus de réflexion. Si vous le voulez bien, nous allons officialiser la création de ce sous-comité jeudi de cette semaine, immédiatement avant les délibérations du comité. Est-ce que cela vous convient?

Encore une chose. Une chose qui vous touche de très près, puisqu'elle touche vos palais. Je veux parler du repas de midi. Comme vous le savez, nous allons nous retrouver en réunion ordinaire de 11 heures du matin à 1 heure de l'après-midi les mardis et jeudis, lorsque notre travail l'exigera. C'est-à-dire que nous siégerons pendant l'heure du midi. Si j'en crois certains députés, leurs estomacs ne pourront pas tenir le coup de 11 heures à 13 heures. Il s'agit donc de remplir les estomacs. Laissons-nous cela à la discrétion de chacun, ou voulons-nous une décision collective? Je m'en tiendrai à ceci: si nous nous contentons de commander des sandwichs en plus du jus et du café, cela pour 12 personnes, cela pourrait représenter 40\$ par séance.

Et encore autre chose. Il y a évidemment ce que cela va coûter, mais doit-on penser à seulement 12 personnes? N'aurons-nous des sandwichs que pour les députés, soit les membres du comité? Est-ce que cela exclut les témoins que nous recevrons tel ou tel jour? Est-ce que cela exclut les autres personnes présentes, je pense notamment au personnel? Sommes-nous les seuls à avoir faim? C'est une question un petit peu délicate.

Si vous voulez m'en croire, mesdames et messieurs, je crois que cela devrait être laissé à la discrétion de chacun. Ceux qui se sentent capables de tenir sans se sustenter, agiront en conséquence, les autres aviseront. Voilà ce que je propose. Mais je m'en tiendrai cependant à la volonté de la majorité.

M. Bellemare: Monsieur le président, les députés qui sont de service à la Chambre ont le droit à un repas. Je m'abstiendrai de tout commentaire sur la qualité de ce repas, mais on leur sert un repas, pour qu'ils puissent être présents à

[Text]

floor and eat up on the sixth floor. In a case like this, around 1 p.m. often some of us are preparing for questions or preparing for other committees, or have to go to tactics and so on. Some of us who are on the run have absolutely no opportunity even to eat.

I think some kind of accommodation should be given. Probably we could get someone to sneak over at the House of Commons and get someone on duty to go and get something. Otherwise I'm not too sure if I'd be a very happy camper if you are going to take—

The Chairman: And you don't have resources of your own to provide the food?

Mr. Bellemare: I have resources. But my resources, being from the local area, might not be what you would like. I might be absent, using my resources on my own time.

Mr. Duhamel: Apart from meeting in the cafeteria, which might resolve the problem—we should not exclude that—I would suggest we come back to the next meeting with specific suggestions. We're late. We have some people who are waiting. I do want to have lunch today. The sooner we can get on with the actual business, the sooner we can deal with that. Unless people feel I'm really imposing, at which point I would accept that verdict, I would prefer we came back after having thought about it.

Actually, Mr. Chairman, I would have thought in anticipation of your re-election you would have provided lunch today.

I'm going to come back with specific suggestions for the next time.

The Chairman: I never really got past the wine.

I think that's pretty good advice from Mr. Duhamel. Can we just lay this over until Thursday and give ourselves some time to think about it? So for today we are just left to fend for ourselves.

I hope you are able to survive, Mr. Bellemare. It's going to be tough.

It's time to invite our guests. From the Auditor General department we have Jacques Goyer, principal of the Audit Operations Branch; Robert Lalonde, assistant auditor general, Audit Operations Branch; and Ginette Moreau, director, Audit Operations Branch.

I understand, colleagues, our witnesses have a short presentation, after which we will have the opportunity to ask questions with our usual acuity.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, is it also part of our austerity not to have paper available when we come to sit at these meetings? There was a committee before us, maybe two before us—

Mr. Duhamel: Finance took it all.

Mr. Bellemare: We should advise finance to leave some of the pads behind.

[Translation]

la Chambre, y être physiquement présents, au lieu d'être par exemple au restaurant du sixième étage. Vous savez également qu'à partir de 1 heure, certains d'entre nous commencent déjà à se préparer pour la période des questions, ou pour les délibérations des comités de l'après-midi, ou même pour certaines manoeuvres et autres stratégies, etc. Tout cela pour vous dire que c'est le moment du coup de feu et que nous n'avons absolument pas la possibilité de nous sustenter.

Voilà pourquoi il faudrait trouver une forme ou une autre d'arrangement. On pourrait même imaginer que quelqu'un aille jusqu'à la Chambre des communes, pour s'y approvisionner. Sinon, je ne crois pas garder toute ma sérénité sans. . .

Le président: Et vous n'avez pas les moyens vous-même de subvenir à vos besoins en nourriture?

M. Bellemare: J'en ai les moyens, mais ces moyens, puisque je suis de l'endroit, ne seraient peut-être pas de votre goût. C'est-à-dire que je pourrais alors m'absenter, et effectivement mettre à contribution ces moyens dont je dispose, et prendre le temps qu'il faut pour cela.

M. Duhamel: À part siéger dans la cafétéria, ce qui pourrait être une solution—il ne faut pas l'exclure—je propose que nous nous retrouvions à la prochaine séance avec des propositions précises. Le temps passe. Il y a des gens qui attendent. Et je veux aussi pouvoir déjeuner aujourd'hui. Plus tôt nous aurons délibéré, plus tôt ce sera possible. À moins que certains ne s'en offusquent, et dans ce cas je ferai marche arrière, je préférerais que nous reportions ça à la prochaine séance, où nous arriverons avec des propositions concrètes.

En fait, monsieur le président, j'aurais cru que par anticipation de votre réélection aujourd'hui, vous auriez offert le repas ce midi.

Mais la prochaine fois, je vous ferai des propositions concrètes.

Le président: Je n'avais pas pensé à autre chose qu'à du vin.

Voilà à mon avis une bonne proposition de M. Duhamel. Laissons cela pour le moment, jusqu'à jeudi, pour pouvoir y réfléchir. Et pour aujourd'hui, nous nous débrouillerons par nous-mêmes.

J'espère que vous pourrez tenir le coup, monsieur Bellemare. Je sais que ça va être très difficile.

Il est temps de passer à nos invités. Du Bureau du vérificateur général, nous recevons M. Jacques Goyer, directeur général des Opérations de vérification; M. Robert Lalonde, vérificateur général adjoint, direction générale des Opérations de vérification; et M^{me} Ginette Moreau, directrice, à la direction générale des Opérations de vérification.

Chers collègues, nos témoins ont un bref exposé à nous faire, après quoi nous aurons la possibilité de passer aux questions, en faisant preuve de notre acuité habituelle.

M. Bellemare: Monsieur le président, est-ce que cela fait aussi partie de notre programme d'austérité de ne pas avoir de papier à ces réunions? Il y a eu un comité qui nous a précédés ici, peut-être deux. . .

M. Duhamel: C'est le Comité des finances qui a tout pris.

M. Bellemare: Nous pourrions conseiller au Comité des finances de laisser quelques blocs-notes pour nous.

[Texte]

The Chairman: Things are tough.

Was stationery part of the package that went astray, Clerk?

There is a package. We had a package of material that went astray, Mr. Bellemare. We will have some paper to you —

Mr. Bellemare: Or should I buy my own?

The Chairman: Nowadays, you know, private sources. . .

I understand, Mr. Lalonde, you will be the point person on this. If so, I invite you to begin.

Thank you again for coming.

M. Robert Lalonde (vérificateur général adjoint, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je tiens à vous remercier très sincèrement de l'invitation que vous nous avez lancée de participer à vos importants travaux. Il me fait plaisir ce matin de présenter aux membres de votre Comité notre expérience de la vérification de la sous-traitance que nous avons effectuée en 1991 dans le cadre de la vérification de l'optimisation des ressources du Bureau de la traduction. Notre présentation de ce matin ne reflète donc pas la situation qui existe aujourd'hui.

[Traduction]

Le président: Les temps sont durs.

Madame la greffière, est-ce que les fournitures et le papier faisaient partie de ce qui s'est perdu?

En voilà. Il y a eu des fournitures qui se sont perdues, monsieur Bellemare. Nous aurons du papier pour vous. . .

M. Bellemare: Ou faut-il que je m'achète mes propres fournitures?

Le président: Par les temps qui courent, comme vous le savez, les sources privées. . .

Si je comprends bien, monsieur Lalonde, vous allez ouvrir le feu. Dans ce cas, allez-y.

Merci d'être venu.

Mr. Robert Lalonde (Assistant Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, I would like to thank you most sincerely for inviting me to participate in your important work. It is with pleasure that I outline this morning for members of your committee our experience with a contracting out audit we carried out in 1991, as part of the value for money audit of the Translation Bureau. Consequently, our presentation of this morning does not reflect the situation as it exists now.

• 1120

Les recommandations qui en ont découlées représentaient des moyens d'améliorer l'efficacité dans l'administration fédérale, objectif que le vérificateur général du Canada s'est personnellement fixé pendant la durée de son mandat. D'emblée, il faut reconnaître que la sous-traitance revêt un caractère complexe et délicat, qu'il soulève de nombreuses questions et passions, tant au niveau de sa définition, de son importance que de ses résultats et de ses effets.

En période de contraintes budgétaires dans lesquelles le Canada et la Fonction publique se retrouvent, et dans le cadre de la révision actuelle des programmes du gouvernement fédéral, l'étude de cette question s'avère d'autant plus pertinente et je félicite le Comité de s'y intéresser.

La sous-traitance étant considérée dans certaines situations, et je mets l'accent sur ce point, comme un moyen d'engendrer des économies, les fonctions publiques de très nombreux pays y ont de plus en plus recours. Certaines données démontrent qu'au Canada, tant dans les fonctions publiques de tous les niveaux que le dans secteur privé, on suit aussi cette tendance. Ainsi, au niveau municipal, l'éclairage de rues, l'enlèvement de la neige et la collecte des ordures ménagères font souvent l'objet de sous-traitance.

The overall objective of our 1991 value-for-money audit was to determine whether the Translation Bureau was managing official languages activities with due regard to economy and efficiency and whether appropriate methods to evaluate and report on effectiveness had been implemented. The Translation Bureau has always used the private sector to absorb the overflow in translation demand.

The recommendations we made in 1991 where methods of improving efficiency in the federal government, a personal objective of the Auditor General over the course of his mandate. At the outset, it should be recognized that contracting out is a complex and sensitive issue which raises several questions and much emotion concerning its definition and significance as well as its results and impacts.

During the current period of budgetary constraint in Canada and in the Public Service and in the context of the current federal government program review, this question is all the more relevant and I congratulate the committee for examining it.

Since, in some circumstances, and I stress that point, contracting out is deemed to be a method of generating savings, public services of a very large number of countries make increasing use of it. Some of the data show that in Canada all three levels of government as well as private sector organizations also follow this trend. Thus, at the municipal level, street lighting, snow removal and garbage collection are often contracted out.

Notre vérification d'optimisation des ressources de 1991 avait pour objectif général de déterminer si le Bureau de la traduction gérait ses activités en matière de langues officielles avec le souci de l'économie et de l'efficacité et si l'on avait instauré des méthodes appropriées pour en évaluer l'efficacité et en faire rapport. Depuis toujours le Bureau de la traduction a eu recours au secteur privé pour lui permettre d'absorber le surplus de demandes de traduction.

[Text]

[Translation]

Thus, in 1985, 17% of official languages translation operations were contracted out to the private sector. In 1991 over 40% of Translation Bureau operations were contracted out to comply with a government decision that contracting out be increased to 50% as early as 1994. This was also supposed to generate savings.

To meet this objective, we noted that during the period 1985 to 1991 the bureau person-years had been reduced by 23% while annual contract expenditures had more than tripled. The total volume of words translated increased slightly.

Consequently, as inferred by the concept of contracting out, the activities in question continue and the government still assumes responsibility for them. In view of the level of contracting out, we had to scrutinize it closely to be able to reach conclusions about value for money.

Lors de notre vérification nous avons tenté de déterminer dans quelle mesure le recours à la sous-traitance avait engendré des économies en considérant les trois composantes essentielles de l'équation, c'est-à-dire les coûts, les résultats à l'égard de la qualité de la traduction et de sa satisfaction de la clientèle, et les effets au sein de l'organisation. Ces effets qui souvent ne sont pas négligeables agissent à la fois sur les coûts et sur les résultats.

Il faut reconnaître que notre analyse coûts-bénéfices qui tenait compte des facteurs tant qualitatifs que quantitatifs, a été rendue possible en raison de la disponibilité des données et ce, pour une période rétroactive de cinq ans, de leur comparabilité avec les opérations du secteur privé et de la collaboration des gestionnaires et du personnel du Bureau de la traduction.

Donc, dans un premier temps, grâce à une analyse comparative nous avons identifié les coûts directs de production internes et ceux reliés à la traduction donnée en sous-traitance. Le système des coûts de revient dont disposait le Bureau de la traduction nous a permis après certains ajustements de relever ces coûts. Deuxièmement, sur une période de quatre ans, nous avons examiné des résultats obtenus en termes de qualité de la traduction et de la satisfaction de la clientèle. Enfin, pour cette même période, les effets au sein de l'organisation ont été analysés en considérant d'une part, les facteurs quantitatifs et d'autre part, les facteurs qualitatifs.

As you know, the results of our audit have shown that contracting out resulted in average annual savings of \$7.5 million in direct costs for the last three years under review. This represented about 7% of the total cost of translation.

We observed that the bureau was facing an overall decrease in the quality of its translation that it was not able to explain. Indeed, the Translation Bureau could not determine to what extent the decrease in quality was attributable to translation done in house or contracted out.

In addition, we have noted that a certain number of negative repercussions whose causes are related in part to contracting out could offset the saving noted above. Between 1985 and 1991 the Translation Bureau suffered significant losses

Ainsi en 1985, 17 p. 100 de ses opérations en traduction langues officielles faisait l'objet de contrats de service avec le secteur privé. En 1991, le Bureau de la traduction réalisait plus de 40 p. 100 de ses opérations par l'entremise de la sous-traitance afin de se conformer à une décision gouvernementale qui lui demandait de faire passer son recours à la sous-traitance à 50 p. 100 dès 1994, ce qui devait aussi engendrer des économies.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons observé qu'au cours de la période de 1985 à 1991, le Bureau avait réduit de 23 p. 100 ses années-personnes alors que ses dépenses annuelles affectées aux contrats avaient plus que triplé. Le volume total de mots traduits s'accroissait légèrement.

Donc, comme le sous-entend la notion de sous-traitance, les activités en question se poursuivaient toujours et le gouvernement en assumait la responsabilité. Compte tenu de l'ampleur de la sous-traitance, nous devons l'examiner de près pour être en mesure de conclure sur l'optimisation des ressources.

We attempted to determine the extent to which contracting out had generated savings by considering the three essential components of the equation: the costs, the results with respect to translation quality and client satisfaction and the impacts on the organization. These impacts, which are often quite significant, have a bearing on both the costs and the results.

One must recognize that our cost-benefit analysis, which took into account qualitative and quantitative factors, was made possible by the availability of data for the previous five years, the comparability of this data with the operations in the private sector and the cooperation of managers and staff of the Translation Bureau.

Consequently, as a first step, using comparative analysis, we identified the direct internal production costs and the costs related to contracted out translations. The cost accounting system used by the Translation Bureau enabled us, after some adjustments, to identify these costs. Secondly, over a four year period, we examined results in terms of quality of translations and client satisfaction. Finally for the same period, the impacts on the organization were analyzed considering, on the one hand, quantitative, on the other hand, qualitative factors.

Comme vous le savez, les résultats de notre vérification ont démontré que la sous-traitance avait engendré, au niveau des coûts directs, des économies annuelles moyennes de 7,5 millions de dollars pour les trois dernières années examinées. Cela représentait environ 7 p. 100 du coût total de la traduction.

Nous avons observé que le Bureau faisait face à une baisse globale de la qualité de ses traductions qu'il n'était pas en mesure d'expliquer. En effet, le Bureau de la traduction ne pouvait déterminer dans quelle mesure la baisse de qualité était attribuable à la traduction faite à l'interne ou celle donnée en sous-traitance.

• 1125

De plus, nous avons aussi relevé qu'un certain nombre de répercussions négatives dont les causes étaient certainement liées en partie à la sous-traitance, pouvaient contrebalancer les économies que nous venons de mentionner. Entre 1985 et 1991,

[Texte]

of skills. It lost some of its most experienced translators and replaced them with untrained recruits. These losses explain several negative repercussions that are not unrelated to contracting out.

We have noted that changes in the nature of translation duties certainly occurred. They spent less and less time translating and more and more time managing contracts. Comptroller positions were also created to manage contract requirements and perform quality control. These comptrollers were selected among experienced translators and their time was devoted almost exclusively to this task. Our study of the work climate showed it was poor and was becoming worse. All these phenomena had a negative impact on the overall level of productivity of the organization and on the average performance of translators. This, as we indicated, increased the direct costs of translation.

In this context you will understand, Mr. Chairman, it was not easy to weigh all these elements and arrive at a firm conclusion about the ultimate benefit of contracting out.

Nous avons reconnu que le recours à la sous-traitance avait été avantageux au niveau des coûts directs. Toutefois, nous sommes toujours d'avis qu'une meilleure gestion des opérations et des ressources humaines aurait réduit les répercussions négatives dont nous avons fait mention, ce qui aurait eu pour effet d'accroître de façon importante l'efficacité interne du Bureau de la traduction. De plus, le Bureau de la traduction ne pouvait déterminer dans quelle mesure la baisse de la qualité était attribuable à la traduction faite à l'interne ou celle donnée en sous-traitance.

Les résultats de notre vérification ont eu un certain nombre d'effets. Notons tout d'abord que la direction du Bureau de la traduction et du Secrétariat d'État a accepté notre rapport et s'est montrée réceptive à nos recommandations. Notre vérification lui donnait en effet une description de la situation qu'elle percevait depuis un certain temps mais pour laquelle elle ne possédait pas d'analyse rigoureuse.

Notre vérification a également permis de mettre en lumière l'importance de rassurer le personnel en se prononçant sur l'orientation et l'avenir du Bureau. D'ailleurs, dès le printemps 1992, le Bureau complétait deux études en vue de rationaliser ses activités alors qu'en avril 1993 le gouvernement annonçait dans son budget que le Bureau deviendrait en avril 1995 un organisme de service spécial.

Lors du suivi que nous avons effectué à l'été de 1993, nous avons, entre autres, été en mesure de constater que le Bureau de la traduction avait réduit l'écart entre les coûts directs internes et les coûts directs des mots traduits en sous-traitance. Il devait toutefois continuer à contrôler ses coûts de façon serrée et même les réduire en améliorant, entre autres, la gestion de la sous-traitance.

[Traduction]

le Bureau de la traduction a subi des pertes de compétences importantes. En effet, il a vu partir ses traducteurs parmi les plus expérimentés pour les remplacer par des recrues à former. Ces pertes expliquaient plusieurs répercussions négatives qui ne sont pas étrangères au phénomène de la sous-traitance.

Nous avons relevé la diversification certaine dans les tâches des traducteurs. Ceux-ci passaient de moins en moins de temps à faire de la traduction et plus de temps à gérer la sous-traitance. Des postes de contrôleur ont aussi été créés pour gérer les exigences des contrats et exercer un contrôle de qualité. Ces contrôleurs étaient sélectionnés parmi les traducteurs d'expérience et leur temps était presque exclusivement consacré à cette fonction. Notre étude du climat de travail a démontré un climat médiocre et une tendance à la détérioration. Tous ces phénomènes n'étaient pas sans influencer à la baisse le niveau de productivité globale de l'organisation et celui du rendement moyen des traducteurs, ce qui augmentait d'autant les coûts internes de traduction, comme nous l'avons indiqué.

Dans ce contexte, vous comprendrez, monsieur le président, qu'il n'était pas facile de pondérer tous ces éléments et d'en arriver à une conclusion ferme au sujet des avantages ultimes de la sous-traitance.

We recognized that contracting out had been beneficial at the level of direct costs. However, we are still of the opinion that an improved management of operations and human resources would have reduced the negative repercussions we have mentioned and would have increased significantly the internal efficiency of the Translation Bureau. Moreover, the Translation Bureau could not determine to what extent the decrease in quality was attributable to translations done in house or contracted out.

The results of our analysis have had a certain number of impacts. We should note first that the Translation Bureau and Secretary of State management accepted our report and were receptive to our recommendations. Our audit provided management with a description of a situation that had prevailed for some time, but in relation to which no rigorous analysis had been carried out.

Our audit also allowed us to highlight the importance of the Bureau communicating to employees the type of organization it wants to become. As early as the spring of 1992, the Bureau completed two studies aimed at rationalizing its activities and in April 1993, the government announced in the budget that the Bureau would become, in April 1995, a Special Operating Agency.

During the follow-up that we carried out in the summer of 1993, we found, among other things, that the Translation Bureau had narrowed the gap between its direct internal costs and the direct cost per word contracted out. It still needed to continue to control costs rigorously and even reduce them by improving such things as the management of contracting out.

[Text]

Let's ask ourselves a question. What can be learned from this experience? It is important to note that the findings and conclusions of our audit cannot be generalized to all contracting-out situations. That being said, we believe the decision-making criteria and the contracting-out management principles we applied in our 1991 audit are still relevant and should be considered.

First are the decision-making criteria. When an organization considers the possibility of using contracting out, it must be able to carry out a cost-benefit analysis. To this end, we publish in exhibit 20.16 of our 1991 annual report the criteria which we have applied and which, in our opinion, should be considered in make-or-buy decisions.

Second is managing contracting out, which is very important. In addition, our experience, and that of organizations where contracting out is used, shows that implementing it requires significant readjustment. Our audit highlighted a certain number of principles and practices that could be applied in the management of contracting out.

To go back to the Translation Bureau for one minute, we noted a symmetrical relationship in the costs and benefits of contracting out. Indeed, as in-house efficiencies increased, the economies resulting from contracting out decreased by comparable amounts.

• 1130

To determine the optimum threshold, officials must implement management practices such as measures to manage change, an appropriate human resource management strategy based on such things as enhancement of internal resources as well as an open and sustained communication policy, and a contracting-out management approach aimed at minimizing negative repercussions.

On this score translators were more concerned about the management of contracting out than about its use. An ongoing evaluation by management of the real contribution of contracting out—that is, its costs, its impacts, and its results—requires a definition of performance indicators, defining quality standards for goods and services, and an appropriate cost and management information system.

We also need a fair and objective mechanism to award and control contracts, as well as appeal procedures for contractors who feel aggrieved.

Last, but not least, we need an evaluation of the capacity of the private sector to provide the product or service.

En conclusion, monsieur le président, la sous-traitance demeure une question complexe dont il est difficile d'évaluer précisément les avantages et les désavantages. Nous croyons qu'elle peut engendrer des économies et améliorer l'efficacité des organisations. À ce titre, elle doit être considérée comme un moyen parmi d'autres que les gestionnaires doivent évaluer en vue d'améliorer le rendement.

[Translation]

Il y a donc une question à se poser. Que peut-on retenir de cette expérience? Il est important de souligner que les constatations et conclusions de notre vérification du Bureau de la traduction ne peuvent être généralisées à l'ensemble des situations de sous-traitance. Ceci étant dit, nous croyons que les critères de décision et les principes de gestion de la sous-traitance que nous avons mis en application dans notre vérification de 1991, sont toujours pertinents et doivent être pris en considération.

Il y a d'abord les critères de décision. Au moment où une organisation envisage la possibilité de recourir à la sous-traitance, elle doit être en mesure d'en évaluer les coûts et les avantages. À cet effet, nous avons publié à l'article 20.16 de notre rapport annuel de 1991, les critères que nous avons appliqués et qui selon nous doivent être considérés préalablement à la décision de faire ou faire faire.

Deuxièmement, il faut se poser la question très importante de la gestion de la sous-traitance. Il ressort de notre expérience et de celle des organisations qui ont recours à la sous-traitance, que sa mise en oeuvre exige des réajustements importants. Notre vérification a, à cet effet, mis en lumière un certain nombre de principes et pratiques qui pourraient être appliqués dans la phase de gestion de la sous-traitance.

Si nous revenons un instant au cas du Bureau de la traduction, nous avons pu observer que les coûts et avantages du recours à la sous-traitance variaient selon la théorie des vases communicants. En effet, les gains de rendement internes étaient accompagnés d'une baisse proportionnelle des économies venant de la sous-traitance.

Pour en arriver au seuil optimal, la direction doit adopter des pratiques de gestion adaptées et notamment: la mise au point de méthodes de mesures permettant de gérer le changement; l'adoption d'une stratégie appropriée de gestion des ressources humaines basée, entre autres, sur la valorisation des ressources internes et une politique de communication ouverte et soutenue; et, enfin, une approche de la gestion de la sous-traitance qui vise à en minimiser les répercussions négatives.

À cet égard, les traducteurs déploraient plus les méthodes de gestion de la sous-traitance que le fait d'y recourir. Il faut aussi une évaluation continue de la part de la direction de l'apport réel de la sous-traitance—c'est-à-dire de ses coûts, de ses résultats et de ses effets—et cela exige que l'on définisse des indicateurs de rendement ainsi que des normes de qualité pour les produits et services, et que l'on se dote de systèmes appropriés d'information concernant les coûts et la gestion.

Par ailleurs, les procédures d'octroi et de contrôle des contrats doivent être justes et objectives, et les sous-traitants qui se croient lésés doivent disposer d'un recours.

Enfin, ce qui n'est pas le moindre, nous avons besoin de savoir évaluer la capacité du secteur privé à fournir le produit ou le service demandé.

To conclude, Mr. Chairman, contracting out remains a complex issue and it is difficult to fully assess its advantages and disadvantages. We believe that it can generate savings and improve the efficiency of organizations. As such, it must be considered as one means among many to improve performance and should be assessed as such by managers.

[Texte]

Pour l'ensemble du gouvernement fédéral, le recours à la sous-traitance, à notre avis, doit comprendre une analyse de coût/efficacité, tenir compte de l'encadrement législatif et réglementaire dans lequel il a lieu, se réaliser dans un cadre d'imputabilité et de contrôle adéquat et être accompagné de systèmes et de pratiques de gestion.

As you mentioned, Mr. Chairman, I have with me Madame Ginette Moreau, who will be dealing with questions from the Translation Bureau, and Mr. Jacques Goyer, who is responsible for human resources in our audit. Thank you very much.

The Chairman: I have one observation and perhaps one short question.

My observation is that if, after several years of contracting out, you, with all your resources, have considerable difficulty in determining its advantages and disadvantages, then what did the government have to go on when it decided on contracting out several years ago? I find it rather strange that obviously the government felt it had some evidence several years ago to resort to contracting out. You come along several years later, with all your resources, and you say, "Well, I don't know. It's pretty difficult. It's pretty grey". It really strikes me as odd.

The other thing is that on page 3, in paragraph 3.2, you talk about comptroller positions that were created to manage contract requirements and perform quality control. My question, Mr. Lalonde, is, was that management work attributed to the cost of contracting out?

Mr. Lalonde: In answer to your first question, on the contracting out existing in the past few years, a directive on contracting out was being given but in fact no studies had been completed to determine if doing it was economical, efficient, and effective. What happened at that point in time is a decision was taken and contracting out occurred. Information systems were not complete, as we had reported in 1991. Data of total direct costs and all indirect costs were not being accumulated in that sense. So contracting out existed, but without proper evaluation at the outset.

With respect to your second question, to which I refer in my opening remarks on page 3, that comptrollers were being established, I believe that, yes, this was an add-on to the cost of contracting out. What we mentioned more specifically is that translators were used as comptrollers, rather than having possibly an individual whose task and expertise consist of controlling matters. There was a shift in the job, and this had a negative impact on the morale of the Translation Bureau.

The Chairman: Mr. Marchand, eight minutes.

[Traduction]

For the federal government as a whole, contracting out should, in our opinion: include a cost-effectiveness analysis; take into account the legislative and regulatory environment; be implemented in a framework of proper accountability and control; and be accompanied by appropriate management systems and practices.

Comme vous l'avez déjà fait remarquer, monsieur le président, je suis accompagné de M^{me} Ginette Moreau, qui pourra répondre aux questions concernant le Bureau de la traduction, et de M. Jacques Goyer, qui était responsable des ressources humaines dans notre travail de vérification. Merci beaucoup.

Le président: J'ai un commentaire à faire et une petite question à poser.

Mon commentaire d'abord: après plusieurs années d'expérience de la sous-traitance, et avec toutes les ressources dont vous disposez, vous avez vous-mêmes beaucoup de mal à en établir les avantages et les désavantages; qu'est-ce qui a alors bien pu faire que le gouvernement décide, il y a quelques années, de recourir à la sous-traitance? Je trouve assez étrange que le gouvernement soit soudainement devenu convaincu il y a quelques années qu'il fallait sous-traiter, alors que plusieurs années plus tard, et avec toutes les ressources dont vous disposez pour votre travail, vous nous dites: «Eh bien, nous ne savons pas très bien, il est assez difficile de conclure, c'est assez flou». Ça me paraît assez bizarre.

Autre chose. À la page 3, au paragraphe 3.2, vous parlez de la création de postes de contrôleurs, qui étaient là pour s'occuper des conditions des contrats et vérifier la qualité du travail livré. Ma question, monsieur Lalonde, est celle-ci: Est-ce que ce travail de gestion était ensuite comptabilisé comme coût de l'opération de sous-traitance?

M. Lalonde: Je vais d'abord répondre à votre première question, qui concerne cette décision du gouvernement d'il y a quelques années. La décision de sous-traiter avait été prise, mais aucune étude n'avait été faite pour savoir si oui ou non, sur le plan de la rentabilité et de l'efficacité, cela se justifiait. Simplement, à un moment donné, la décision a été prise de sous-traiter. Mais comme nous l'avons déjà dit dans notre rapport de 1991, les systèmes d'information n'étaient pas prêts. C'est-à-dire que l'on n'avait pas les chiffres concernant les coûts directs et indirects. La sous-traitance s'est donc mise à exister, mais sans véritable évaluation de la chose au départ.

Pour votre deuxième question, qui renvoie à la page 3 de mon exposé, et qui concerne les postes de contrôleur: je pense qu'effectivement, ce travail s'ajoutait au coût de la sous-traitance. Ce que nous avons surtout dit, c'est que l'on a confié à des traducteurs des tâches de contrôleur, au lieu d'y affecter des gens rompus précisément à ce travail. Il y a donc eu une dérive dans l'utilisation des ressources, avec un impact négatif sur le moral des employés du Bureau de la traduction.

Le président: Monsieur Marchand, huit minutes.

• 1135

M. Marchand: Merci, monsieur le président. Merci, monsieur Lalonde. Votre présentation de ce matin est très intéressante.

Mr. Marchand: Thank you, Mr. Chairman. Thank you, Mr. Lalonde. Your presentation this morning was most interesting.

[Text]

Je sais que l'étude d'un livre blanc sur le Bureau de traduction a été faite il y a quelque temps, en 1991. Je constate, à partir de ces données, que vous faites ressortir un bilan négatif pour cette année-là, un bilan négatif dans le sens où même si on peut constater une certaine économie, de 7 millions de dollars environ, il y a quand même une baisse de la qualité des services; il y a une perte au point de vue de la qualité des traducteurs. Donc, cela affecte le moral des traducteurs. Est-ce que ce bilan-là s'est maintenu, ou est-ce que vous êtes en mesure de dire si la situation s'est améliorée depuis?

M. Lalonde: Je regrette. Depuis la dernière vérification, nous ne sommes pas en mesure de répondre au niveau de l'augmentation du moral en particulier.

M. Marchand: Une autre chose. Là, évidemment, vous faites plusieurs études au sein du gouvernement fédéral. Est-ce que vous avez étudié d'autres secteurs où il est question de sous-traitance? Est-ce que c'est le seul secteur que vous avez examiné à ce jour?

M. Lalonde: Présentement, monsieur Marchand, c'est le seul secteur que nous avons examiné et pour lequel nous avons fait rapport. D'autres secteurs sont peut-être concernés par le rapport de 1994. Le sujet d'évaluation dans la sous-traitance est sur notre table de travail, et à mesure que les secteurs s'identifieront dans le contexte de nos vérifications de planification, nous allons les étudier.

M. Marchand: Donc, il est possible qu'à l'avenir vous allez examiner l'un ou l'autre de ces secteurs, mais ce n'est pas déterminé encore.

M. Lalonde: Non. Il n'y a rien de définitif.

M. Marchand: Au Bureau du vérificateur général, est-ce que vous êtes en mesure de faire une étude globale de la sous-traitance au gouvernement fédéral? Vous savez qu'en ce moment, dans le domaine de la sous-traitance, je pense que les contrats excèdent 5,2 milliards de dollars. C'était le dernier chiffre. La sous-traitance qui se fait au gouvernement est quand même considérable. Au vérificateur général, supposons qu'on vous demande de faire une étude globale de la situation actuelle, est-ce que ce serait quelque chose qui pourrait se faire chez-vous?

M. Lalonde: Une étude globale est d'envergure complexe de ce côté-là. Le Bureau s'attarde présentement aux situations de la sous-traitance, mais pas par cas. Dans l'ensemble, nous avons tenté dans le chapitre de 1991, de donner certaines directives, certaines pratiques, voire certains critères que l'on doit prendre en considération lorsqu'un ministère ou un programme passe à la sous-traitance. Je crois que ces points doivent être suivis de près par les gestionnaires. Et c'est, si je peux m'exprimer ainsi, une sorte de carte routière avec laquelle on doit travailler; et dans les suivis, le succès doit s'ensuivre parce qu'on en fait une analyse.

On parlait des coûts-bénéfices. On étudie l'impact sur les résultats, les ressources humaines, la qualité du service, et également sur le fait que la traduction, dans notre cas ici, soit donnée en temps opportun. Tout cela, ce sont des rubriques à considérer lorsqu'un ministère ou un programme décide de faire de la sous-traitance.

M. Marchand: En fait, ma question suivait le commentaire du président, M. Harvard. En entendant les gens témoigner devant le Comité, j'ai été étonné de constater qu'au gouvernement il y avait en fait au-delà de 5 milliards de dollars

[Translation]

I know that there was a white paper study on the Translation Bureau carried out in 1991, some time ago. Based on those findings, I can see that you came up with a negative outcome for that year in the sense that even though there may be approximate savings of some seven and a half million dollars or so, it is offset by a drop in the quality of the services rendered; there's also a decline in the quality of translators. So that affects the morale of translators. Is that still the situation or can you tell me if it has improved since then?

Mr. Lalonde: I'm sorry. We're not in a position to give any answers for the interval since our last audit, especially concerning morale.

Mr. Marchand: Another thing. You certainly carry out many studies of the inner workings of the federal government. Have you examined other areas where contracting out is practical? Is this the only sector you have examined to date?

Mr. Lalonde: To date, Mr. Marchand, that is the only sector we have examined and reported on. There may be other sectors in the 1994 report. Evaluating contracting out is on our agenda, and as soon as sectors are identified in the context of our planning audits, we will look at them.

Mr. Marchand: So it is possible that in the future you may examine one or the other of these sectors but that has not been determined yet.

Mr. Lalonde: No, nothing is definite.

Mr. Marchand: Is the Auditor General's Office in a position to do a comprehension review of contracting out in the federal government? You know that in that area, at this point, contracts are in excess of some \$5.2 billion, I believe. That was the last figure. There is a lot of contracting out done by government. Assuming the auditor general was asked to conduct an overall assessment of the present situation, is that something you could actually carry out?

Mr. Lalonde: Such a comprehension review would be quite complex. The office is presently looking at contracting out on a case by case basis. Generally speaking, in the 1991 chapter, we tried to establish some guidelines, practices or even criteria that must be considered when a department or a program resorts to contracting out. I think those points should be closely examined by managers. They form what I might call a road map they have to work with; and follow up ensures success eventually because this is what we analyse.

We were talking about costs and benefits. We examine the impact on results, human resources, service quality and also the fact that translation, in this case, is delivered in a timely manner. All those points must be considered when a department or a program decides to resort to contracting out.

Mr. Marchand: Actually, my question was along the line of the comment made by our Chairman, Mr. Harvard. I have listened to the people appearing before our committee and I was astonished to see that the government is contracting out over

[Texte]

[Traduction]

de contrats en sous-traitance, et semble-t-il, il n'y a pas de critères, il n'y a pas de réglementation, il n'y a pas de politique, si l'on veut, qui s'attaquent à cette question-là, malgré le fait qu'il y a beaucoup d'argent d'impliqué et que sans doute il doit y avoir beaucoup de gaspillage. Il y a même des pertes d'emplois, il y a même des pertes d'expertise et de la réduction de qualité dans les services, etc. Il semble qu'il y a une lacune. Il me semble qu'il y a un vide quelque part au sein du gouvernement.

Le vérificateur général est-il en mesure de combler cette lacune-là pour offrir un cadre de fonctionnement au gouvernement quand il s'agit de la sous-traitance?

M. Lalonde: Oui. Je demanderais à M. Goyer, s'il vous plaît, de répondre à votre question.

\$5.2 billion worth of business and it would seem that there are no criteria, no rules, no policy, if you will, dealing with this issue, despite the fact there is a lot of money involved and that there is doubtless a lot of waste. There is even a loss of jobs, there's even a loss of expertise and a decrease in the quality of service and so forth. There seems to be a deficiency. It seems to me that there is something missing somewhere in government.

Is the auditor general in a position to correct that deficiency and offer the government a framework within which to operate in cases of contracting out?

Mr. Lalonde: Yes. I would ask Mr. Goyer, if I may, to answer your question.

• 1140

M. Jacques Goyer (directeur général, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je pense qu'il y a un cadre. Le cadre a été décrit par le Conseil du Trésor lorsqu'il a comparu devant votre Comité. Nous pensons que le cadre des politiques du Conseil du Trésor est un cadre qui, de façon générale est sain, c'est-à-dire qu'il est complet.

J'aimerais aussi attirer votre attention sur le fait qu'il n'y a pas que le vérificateur général qui fait des vérifications. Les ministères en particulier ont des organisations de vérification interne, et je pense que le Trésor, si la demande était faite, pourrait vous dire quelles sont les organisations qui ont vérifié la sous-traitance ou même ce que j'appelle le *contracting* de façon général. Je n'ai pas la liste, mais nous ne sommes pas les seuls.

M. Marchand: Il serait donc raisonnable d'après vous de demander aux divers ministères de nous faire un rapport de leurs contrats de sous-traitance et ce qui a été fait à ce jour? Est-ce raisonnable de faire cette demande-là?

M. Goyer: Les décisions de vérification sont prises en fonction des risques, en fonction de l'importance d'un problème. Ce ne sont pas tous les ministères qui font du *contracting* ou du *contracting out* au sens général. Il y en a qui en font plus que d'autres et c'est aux ministères de décider s'il y a un risque. Si vous en faites pour quelques centaines de dollars, vous n'allez pas faire une vérification très poussée. Si vous en faites pour des centaines de millions, c'est une autre situation.

Dans le cas du Bureau, nous l'avons fait parce que cela représentait une partie importante des dépenses et de l'utilisation des ressources. C'est pour cela que nous prenons ces décisions. Ce n'est pas fait de façon systématique, mais c'est lorsque cela devient important.

M. Marchand: Parfait. Merci beaucoup, monsieur Goyer.

The Chairman: Thank you.

Mr. Lalonde, it seems to me—maybe this is just a guess on my part—that contracting out in its inception was driven by certain notions. I would like to know what those notions were and whether they're still a force because we may find that some

Mr. Jacques Goyer (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General): Mr. Chairman, I believe such a framework already exists. When they appeared before you, the Treasury Board described the framework to this committee. As far as we are concerned, the Treasury Board's policy constitutes a generally sound framework inasmuch as it is a comprehensive one.

I would also like to point out to you that the Auditor General is not the only one making audits. Departments in particular conduct in-house audits and I believe the Treasury Board could tell you which government organizations have done in-house audits of their contracting out activities and also of what I generally call contracting. I do not have the list of the departments concerned, but I know we are not the only ones doing that type of audits.

Mr. Marchand: In that case, would it be reasonable, in your opinion, that we request from those departments the studies and other material prepared up to date on contracting out?

Mr. Goyer: Audit decisions depend on the risks involved and on the importance of a presumed problem. Not all departments do contracting or contracting out in general. Some do more than others and it is up to the departments concerned to decide if there is a risk involved. If contracting out amounts to a couple of hundred dollars only, you are not going to conduct a very in depth audit. If it amounts to hundreds of millions of dollars, that might be different.

We did that type of audit for the Translation Bureau because contracting out represented an important part of its expenditures and of its resource allocations. That is what we base our decisions on. We don't do that type of audit in every case, but only when it is important we do so.

Mr. Marchand: Very well. Thank you very much, Mr. Goyer.

Le président: Je vous remercie.

Monsieur Lalonde, ce n'est peut-être qu'une supposition de ma part, mais j'ai l'impression qu'au moment de son adoption, la formule de la sous-traitance reposait sur certains principes. J'aimerais connaître ces principes et savoir s'ils sont toujours

[Text]

of those notions no longer hold water—in other words, they have been discredited by experience. Other notions that may have driven contracting out in the first place may have been upheld by experience. Can you tell me whether those notions that first caused contracting out are a force and are still in place? Do we even know what they were?

Mr. Lalonde: I'll briefly touch on the subject and then ask Mr. Goyer to elaborate on its impact and effect.

I believe that at the outset, as you said, Mr. Chairman, downsizing was the initial aspect of the contracting out of the translation bureau at one point in time. It started out by seeing it that way without—again, I refer to our study—proper analysis at the outset and evaluating the pros and cons and measuring the results and impacts of contracting out.

The Chairman: We were flying blind, buying a pig in a poke.

Mr. Lalonde: At that time this was pretty much what was happening.

Mr. Goyer might want to elaborate on certain aspects that have come up in human resource management.

Mr. Goyer: Mr. Chair, I'd like to point out that there are a variety of reasons that can be used. Some are ideological and include the firm belief that the private sector does better than the public sector. That's one reason.

There are other reasons, such as to focus the government on core activity—that is, what governments are supposed to do, which is to provide some basic services to its citizens while at the same time realizing it cannot do everything and be everything to everybody.

There are a variety of reasons. In some cases it is to improve performance or provide greater flexibility. There are pages that have been written on potential reasons. I don't want to go into that.

I think one point is very important and that is the assumption regarding the private versus the public sector. I'd like to focus the discussion on monopoly versus competition. The assumption is that in the private sector, if the market works that will drive down costs.

A monopoly in the private sector is not necessarily better than a monopoly in the public sector. We have a lot of organizations that are watching the private sector because it's a monopoly and there's a chance of the price going up.

The Chairman: A monopoly is a monopoly is a monopoly.

Mr. Goyer: A monopoly is a monopoly. Studies have shown that it's not necessarily public versus private but competition versus monopoly.

• 1145

The Chairman: Mr. Strahl.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): Thank you, Mr. Chairman. I have a few questions that are kind of all over the map on this one, but they will tie into it.

[Translation]

valables. Il se peut que ce ne soit pas le cas et qu'ils n'aient pas survécu à l'usure du temps. Par ailleurs, il en reste peut-être quelques-uns qui sont toujours valables. Pourriez-vous nous dire quels sont ces principes et s'ils sont toujours valables? Savons-nous d'ailleurs ce que sont ces principes?

M. Lalonde: J'aborderai brièvement le sujet et je demanderai ensuite à M. Goyer de vous en expliquer les ramifications.

En parlant des débuts, comme vous l'avez fait monsieur le président, je pense que dans le cas du Bureau de la traduction, l'objectif initial de la sous-traitance était de réduire les effectifs. C'est donc le principe que l'on a retenu à l'origine sans avoir analysé convenablement les avantages et les inconvénients de la formule, ni cherché à en connaître les résultats et les conséquences, ce que nous soulignons, je le répète, dans notre étude.

Le président: Nous y sommes donc aller à l'aveuglette.

M. Lalonde: C'est à peu près ce qu'on a fait à l'époque.

M. Goyer pourrait peut-être donner des précisions sur certaines questions liées à la gestion des ressources humaines.

M. Goyer: Monsieur le président, je veux signaler qu'on peut invoquer plusieurs raisons. Certaines sont idéologiques, et notamment la conviction ferme que le secteur privé fait mieux les choses que le secteur public. C'est une raison.

Il y en a d'autres. Comme l'accent mis par le gouvernement sur les activités de base, c'est à dire sur les champs d'intervention qui devraient être ceux du gouvernement. Le gouvernement estime qu'en effet il devrait offrir des services de base aux citoyens et accepter le fait qu'il ne peut pas tout faire.

Diverses raisons expliquent qu'on ait adopté la sous-traitance. On a voulu mettre l'accent sur la souplesse et l'amélioration du rendement. Des pages et des pages ont été consacrées aux raisons évoquées. Je ne veux pas m'étendre là-dessus.

Il existe un point très important et c'est l'hypothèse qu'on fait au sujet du secteur privé et du secteur public. La question tourne autour du monopole par opposition à la concurrence et c'est de cela qu'il faudrait parler. L'hypothèse est la suivante: les forces du marché dans le secteur privé suffisent pour faire diminuer les coûts.

Un monopole dans le secteur privé n'est pas nécessairement meilleur qu'un monopole dans le secteur public. Beaucoup d'organismes surveillent le secteur privé parce que c'est un monopole et qu'il est possible que les prix augmentent.

Le président: Un monopole est toujours un monopole.

M. Goyer: En effet. Les études démontrent que l'opposition n'est pas nécessairement entre le secteur privé et le secteur public mais entre la concurrence et le monopole.

Le président: Monsieur Strahl.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Je vous remercie, monsieur le président. J'ai quelques questions à poser qui peuvent sembler fort décousues, mais vous verrez qu'elles convergeront vers le sujet.

[Texte]

On page 4 you mentioned that the plan was, in April 1993, that the bureau would become a special operating agency, the Translation Bureau. Is that still the plan, as far as you know?

Mr. Lalonde: To the best of our knowledge, this is still in the plans.

Mr. Strahl: So it still will likely be a special operating agency.

Mr. Lalonde: This question will be more precisely answered by the department on Thursday.

Mr. Strahl: Okay. Good.

You've done one audit on this one type, one contracting-out phase of translation. Does Treasury Board normally do the auditing on the effectiveness of contracting out? Who normally does the auditing of... or does anybody do the auditing?

Mr. Lalonde: Usually the department, through their internal audit function, have a responsibility to audit contracting out. The office has completed this study, because the Bureau of Translation had been identified for a value-for-money audit, and contracting out was an important facet of the bureau. Consequently, we looked at it quite intensively.

Mr. Strahl: Because you looked at it so intensively, and I have asked this question about other contracts and special operating agencies and so on, do we have a full-time equivalent job figure, that at one time the Translation Bureau had this many people, then they contracted out and this means this many people were contracted out? Do we have a figure on that?

Mr. Lalonde: Not precisely. I don't have it readily available, but the department would have such figures through their control of person-years at one point in time and their expenditures.

Mr. Strahl: So each department should know how many jobs are involved in their contracting out.

Mr. Lalonde: They should, I would say.

Mr. Strahl: That's been a dickens of a thing to get out of anybody, I'll tell you. It's a really difficult thing to get them. . . They just say, well, it's so hard to know.

Mr. Lalonde: The impact.

Mr. Strahl: Yes. It just seems to be like pulling teeth. I'm still trying to find the right way to go.

Mr. Lalonde: Maybe the departments.

Mr. Strahl: I'll maybe consider that as a way.

In today's *Financial Post* there's some talk about the Auditor General's department and the use of special operating agencies. I don't know if you saw that article by Neville Nankivell, but he says that the Auditor General says we have just been dabbling our big toe in the water on special operating agencies; we haven't used it extensively and it hasn't made a big difference yet.

I am trying to read between the lines. Is the Auditor General suggesting that we get more than the big toe in the water, or is he suggesting that maybe we shouldn't? What's the suggestion there?

[Traduction]

À la page 4, vous signalez le fait qu'on a annoncé en avril 1993 que le Bureau de la traduction deviendrait un organisme de service spécial. À votre connaissance, est-ce toujours ce qui est prévu?

M. Lalonde: À notre connaissance, oui.

M. Strahl: Le Bureau deviendra donc fort probablement un organisme de service spécial.

M. Lalonde: Le ministère répondra plus précisément à cette question jeudi.

M. Strahl: Très bien.

Vous avez fait une vérification de la sous-traitance dans le domaine de la traduction. Le Conseil du Trésor vérifie-t-il normalement l'efficacité de la sous-traitance? Qui est normalement chargé de la vérification?

M. Lalonde: Le ministère est normalement chargé de le faire par l'intermédiaire de son service de vérification interne. Notre bureau a effectué cette étude dans le cadre d'une vérification commandée de l'optimisation des ressources au Bureau de la traduction. Nous avons donc étudié à fond la question de la sous-traitance parce que c'est une activité importante du Bureau.

M. Strahl: Vu que c'est ce que vous avez fait, et j'ai déjà posé cette question au sujet d'autres activités de sous-traitance et d'autres organismes de service spécial, j'aimerais savoir combien d'emplois à temps plein l'adoption de la sous-traitance a-t-elle coûté au Bureau de la traduction? Avez-vous des chiffres à ce sujet?

M. Lalonde: Pas vraiment. Le ministère serait cependant en mesure de vous les fournir parce qu'il fait la ventilation de ses années-personnes ainsi que de ces dépenses.

M. Strahl: Chaque ministère devrait donc savoir combien d'emplois représente la sous-traitance.

M. Lalonde: Il devrait.

M. Strahl: On a pourtant beaucoup de mal à obtenir ce renseignement. On nous dit que c'est très difficile à établir.

M. Lalonde: L'impact.

M. Strahl: Oui. C'est comme si on leur arrachait les dents. J'essaie toujours de trouver le moyen de m'y prendre pour obtenir ce renseignement.

M. Lalonde: Vous devriez peut-être vous adresser aux ministères.

M. Strahl: J'y songerai.

Le *Financial Post* d'aujourd'hui parle du Bureau du vérificateur général et du recours aux organismes de service spécial. Je ne sais pas si vous avez lu cet article par Neville Nankivell qui prétend que le vérificateur général aurait dit qu'on y va très timidement en ce qui a trait aux organismes de service spécial et que ceux-ci n'ont pas encore fait leurs preuves.

J'essaie de lire entre les lignes. Le vérificateur général propose-t-il qu'on y aille à fond de train ou le contraire? Quelle est son idée?

[Text]

Mr. Lalonde: With regard to special operating agencies, at the outset I think there's a tendency, as I mentioned, for other countries to get involved more in contracting out, and one of the mechanisms used is through special operating agencies. I believe that Mr. Desautels wanted to sort of indicate that this should be evaluated. As we say, there are some benefits in contracting out, as it sort of puts a competitive aspect to the mechanism within a department or within a program.

Consequently, I think where opportunities exist for contracting out they should be reviewed and evaluated. If it is found to be of value and profitable, if I might use that word, for the government, then I think possibly a tendency should be to go into that area. But again, all aspects before contracting out should be evaluated. The impact and results on human resources, etc., I think are very important.

Mr. Strahl: Mr. Massé is involved in the revamping of the public service, the renewal. I'm now in the middle of an access-to-information battle with him to try to get the guidelines he has issued to the senior public servants as to what he's trying to accomplish. I've talked about the PS 2000 initiative, the renewal by Mr. Massé, this whole contracting-out thing. Everybody still is in the middle of studying everything. I guess this has been going on since Mr. Mulroney first got a glint in his eye on it. What you're saying, though, is that there isn't enough information yet to determine whether the special operating agencies are positive or negative things, financially and otherwise.

Mr. Lalonde: Well, I think in answer to part of your question, I don't know what is happening right now in Mr. Massé's studies and I cannot comment in that area.

Mr. Strahl: No. I can't find out.

Mr. Lalonde: But I believe that our comments that there was insufficient evaluation and studies before embarking on contracting out. . . And here we use as an example the 1991 audit of the Bureau of Translation. We cannot discuss additional cases that have happened since that time.

Mr. Strahl: The Auditor General has the right now to bring in reports more than annually to the House of Commons if there's something he thinks is a particularly hot topic. This contracting out SOA thing seems to be pretty hot for many of us. Are there any plans to bring in a special report on any of that? Who would initiate a special report? Would it be this committee, the Auditor General, or public demand?

Mr. Lalonde: The Auditor General would be initiating this type of reporting and this will result from our audits which are presently ongoing. As I mentioned, I think to Mr. Marchand, there are some plans for us to review contracting out, but this would be happening in the context of the audit—that we have them scheduled in that context. Certainly in the next few reports of the Auditor General you could possibly see some issues which would be responding to your concern on contracting out.

[Translation]

M. Lalonde: D'autres pays veulent recourir davantage à la sous-traitance, voilà ce qui les motive au début, comme je le disais tout à l'heure, et ils le font normalement par l'intermédiaire de mécanismes comme les organismes de service spécial. Je pense que M. Desautels a dit qu'il faudrait évaluer la chose. La sous-traitance comporte certains avantages parce qu'elle fait intervenir le principe de la concurrence au sein d'un ministère ou d'un programme.

Par conséquent, je crois qu'il convient d'évaluer cette formule lorsqu'elle semble convenir. Si elle présente de véritables avantages pour le gouvernement, je crois qu'il devrait l'adopter. Je répète qu'il convient cependant d'étudier tous les aspects de la sous-traitance et notamment ses conséquences au plan des ressources humaines. Je crois que c'est très important.

M. Strahl: M. Massé est responsable du dossier du renouvellement de la fonction publique. J'ai invoqué la Loi sur l'accès à l'information pour obtenir de lui les directives qu'il a émises aux cadres de la fonction publique quant aux objectifs qu'il vise. Je fais allusion à l'initiative Fonction publique 2000, au renouvellement de la fonction publique et à cette question de la sous-traitance. Tout le monde est perdu dans des études tous azimuts. Je crois que la situation remonte à l'époque où l'idée a séduit M. Mulroney. Je déduis de ce que vous dites qu'on ne possède pas suffisamment d'informations à l'heure actuelle pour établir les avantages et les inconvénients de nature financière ou autres des organismes de service spécial.

M. Lalonde: Je ne sais malheureusement pas où en sont les études de M. Massé et je ne peux donc pas vous donner d'informations à cet égard.

M. Strahl: Non. Je me renseignerai moi-même.

M. Lalonde: Nous avons cependant dit qu'on n'avait pas suffisamment évalué les avantages et les inconvénients de la sous-traitance avant d'adopter la formule. . . Nous donnons l'exemple de la vérification du Bureau de la traduction menée en 1991. Nous ne pouvons pas discuter d'autres cas qui sont survenus depuis lors.

M. Strahl: Le vérificateur général peut déposer plus d'un rapport par année à la Chambre des communes s'il le juge opportun à cause d'une question particulièrement brûlante. Nous sommes nombreux à croire que toute cette question de la sous-traitance et des OSS est particulièrement brûlante. Compte-t-on déposer un rapport spécial là-dessus? Qui en prendrait l'initiative? Le comité, le vérificateur général, ou les citoyens par leur insistance?

M. Lalonde: C'est le vérificateur général qui prendrait l'initiative d'entreprendre un tel rapport, qui refléterait les vérifications qui sont en cours. Comme je crois l'avoir mentionné à M. Marchand, nous comptons étudier la sous-traitance, mais ce serait dans le cadre d'une vérification déjà prévue. On peut s'attendre à ce que les prochains rapports du vérificateur général abordent certaines des questions qui vous préoccupent au sujet de la sous-traitance.

[Texte]

Mr. Strahl: Just as an aside, in this news report they say that the departmental budget for the Auditor General is \$57 million. It's down somewhat from the year before, and so on. Staffing is down a little bit. Have you made any use of contracting out, or much use of contracting out, in the Auditor General's department?

Mr. Lalonde: Yes, Mr. Strahl. We use contracting out in our office for special purposes as such. When we do a comprehensive audit which deals with the Department of National Health and Welfare, we do hire some doctors and nurses in that context. When we did the Penitentiary Services we did some consulting services with experts in psychiatric and social gathering who are not available in the Office of the Auditor General.

Mr. Strahl: So you do when you need specialized services, but you don't routinely contract out say data inputting or computer work?

Mr. Lalonde: No, nothing of that kind.

Mr. Strahl: You basically have your own staff.

Mr. Lalonde: Correct.

Mr. Strahl: That's interesting.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Mr. Lalonde, I was interested in your comments on page 3 of your written remarks that between 1985 and 1991 the bureau suffered significant losses of skills. I am questioning whether that was public servants who were employed in the bureau leaving to set up their own translation firms or to join existing firms?

I would also like to look at that in the context of Mr. Goyer's comment about monopolies. I'm not familiar with the number of translation firms available in Ottawa, but one could assume that you do not have to be a very large corporation to be involved in bidding on government contracts to do translation work. I'm interested in this question of the skills that disappeared.

Did you find that some of your best translators were leaving the public service to set up their own firms or join other firms because they saw an opportunity to do better financially? I'll let you answer that first and then—

Mr. Lalonde: I would like to ask Madam Moreau to answer that question.

Ms Ginette Moreau (Director, Audit Operations Branch, Auditor General's Office): Yes, in fact they lost a certain number of good translators, among them the most experienced translators, and we noticed that 35% of them were entrepreneurs from their own firm. But globally speaking we know also that they have 600 different entrepreneurs in their accreditation bank and from them 30% were from firms and the other 70% were individuals.

Mr. Murray: So monopoly is not a concern then.

Ms Moreau: No, not in that case.

Mr. Murray: I'm interested, if you had some of the best and the brightest leaving to work as entrepreneurs, to know why the quality of translation went down if contracting out was increasing. You were left with perhaps those who didn't feel

[Traduction]

M. Strahl: Soit dit en passant, cet article de journal établissait à 57 millions de dollars le budget du Bureau du vérificateur général, ce qui représente une réduction par rapport à l'année précédente. Le personnel du bureau a diminué quelque peu. Le Bureau du vérificateur général a-t-il eu recours à la sous-traitance, et dans quelle mesure?

M. Lalonde: Oui, monsieur Strahl. Notre bureau a recours à la sous-traitance à diverses fins précises. Lorsque nous menons une vérification intégrée des activités du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, nous engageons des médecins et des infirmières. Lorsque nous avons vérifié les activités des services pénitenciers, nous avons eu recours à des spécialistes de la collecte de données dans le domaine psychiatrique et social parce que le Bureau du vérificateur général n'en compte pas.

M. Strahl: Vous avez donc recours à la sous-traitance pour des services spécialisés, mais vous ne le faites pas de façon courante pour l'entrée et le traitement des données informatiques, par exemple.

M. Lalonde: Non, nous n'accordons aucun contrat de ce genre.

M. Strahl: Vous avez votre propre personnel.

M. Lalonde: C'est juste.

M. Strahl: C'est intéressant.

M. Murray (Lanark—Carleton): Monsieur Lalonde, vous dites à la page 3 de votre mémoire qu'entre 1985 et 1991, le Bureau de la traduction a subi des pertes de compétence importantes. S'agit-il de fonctionnaires qui ont quitté le bureau pour créer leur propre cabinet de traduction ou pour se joindre à d'autres cabinets?

Je voudrais revenir à ce que disait M. Goyer au sujet des monopoles. Je ne sais pas combien de cabinets de traduction existent à Ottawa, mais je suppose qu'il n'est pas nécessaire que le cabinet soit très gros pour soumissionner des travaux de traduction. Je m'intéresse à la question des compétences perdues.

Avez-vous constaté que certains des meilleurs traducteurs du bureau ont quitté la fonction publique pour créer leur propre cabinet ou pour se joindre à d'autres cabinets parce qu'ils voyaient que ce serait avantageux financièrement pour eux? Je vous laisserai d'abord répondre à cette question. . .

M. Lalonde: J'aimerais demander à M^{me} Moreau de répondre à cette question.

Mme Ginette Moreau (directrice, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général): Oui, le Bureau a perdu un certain nombre de bons traducteurs parmi les plus expérimentés, et nous avons constaté que 35 p. 100 d'entre eux ont ouvert leur propre cabinet. Nous savons aussi que 600 entrepreneurs sont inscrits au service d'accréditation et que 30 p. 100 d'entre eux appartiennent à des cabinets et 70 p. 100 sont à leur compte.

M. Murray: On ne craint donc pas qu'il y ait monopole.

Mme Moreau: Non, pas dans ce cas.

M. Murray: Si ce sont parmi les meilleurs traducteurs qui sont devenus des entrepreneurs, pourquoi la qualité des traductions a-t-elle diminué avec l'augmentation de la sous-traitance. Le Bureau s'est peut-être trouvé avec des traducteurs

[Text]

comfortable going on their own. It's an interesting question. I don't know if you're able to answer it, because apparently you don't have any detail to support one hypothesis or the other, but it's interesting that the quality of the translated work would be declining if there was more translating and one assumes, as you say in your remarks, that some of the better, more skilled translators are leaving. Do you have any way of squaring that situation?

• 1155

Ms Moreau: We cannot comment, because at that time the Translation Bureau could not itself explain why the quality was declining. When we did our follow-up in 1993, the situation was the same.

Mr. Goyer: There are significant differences between working in the public service and working as an entrepreneur doing translation. One of the incentives for some of the best and the brightest possibly to leave, though I cannot draw a direct cause-and-effect relationship, is how they're paid. If you are working in the private sector you're paid by the word, as compared with being paid by salary. Obviously if you are a very good translator, producing more than the normal average, then you might be better off in the private sector.

So the notion of incentives is a very important notion when you switch from public to private. It can have an effect. But on quality, you can argue that being paid by the word, you might play with the quality. We are not in a position to comment on that. But it's for sure the incentives were different.

Mr. Murray: So one could probably argue that some of those who chose to remain in the public service, who take great pride in their work, would resent the fact that outside contractors were getting paid to produce more and perhaps the quality wasn't there, and that might have contributed to the poor environment within the bureau. Again, it's all speculation on my part.

The other thing that struck me was that the increase in contracting out was instigated without the proper management tools in place. It seems very strange that you would have translators managing outside translators. That could also lead, of course, to problems of former public servants who are known to current public servants winning contracts. I don't know how they contract out work. I'll assume it's all proper and above-board. But I think in future contracting-out situations, especially if we're leaning towards more SOAs, perhaps we should look at a fairly radical restructuring of the organization in terms of managing. That strikes me as something that just wasn't done.

The sense I have from your remarks, Mr. Lalonde, is that you're not sold personally on contracting out. I refer to your concluding comments. You say it must be considered as one means among many to improve performance and should be assessed as such by managers. It may be unfair to ask you this, but do you have any examples of what some of those other many measures might be that the government could look to if it was interested in improving performance? I know I am putting you on the spot here.

[Translation]

qui craignaient de se lancer à leur propre compte. C'est une question intéressante. Je ne sais pas si vous pouvez y répondre, parce que vous ne semblez pas être en mesure d'appuyer une hypothèse ou une autre, mais on peut se demander pourquoi la qualité des traductions aurait diminué si ce sont, comme vous l'avez laissé entendre, les meilleurs traducteurs qui ont quitté le Bureau. Comment expliquez-vous cette situation?

Mme Moreau: Nous ne pouvons pas le dire parce qu'à l'époque le Bureau de la traduction ne le savait pas lui-même. Au moment du suivi en 1993, il ne le savait pas plus.

M. Goyer: Il y a une grande différence entre le fait de travailler comme traducteur dans la fonction publique et de travailler à son propre compte. Ce qui peut avoir poussé les meilleurs traducteurs à quitter le Bureau—même si on ne peut peut-être pas établir un lien direct de cause à effet—, c'est la façon dont ils sont rémunérés. Dans le secteur privé, un traducteur est payé au mot alors qu'il touche une salaire dans la fonction publique. De toute évidence, quand on est un très bon traducteur, et qu'on produit plus que la moyenne, on peut gagner bien davantage dans le secteur privé.

C'est là un facteur très important dont on tient compte. Par contre, lorsqu'on est payé au mot, on n'attache peut-être pas la même importance à la qualité. Nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer là-dessus. Mais il est évident que les incitatifs sont différents.

M. Murray: On peut donc soutenir que ceux qui ont choisi de demeurer dans la fonction publique, et qui sont très fiers de leur travail, n'aiment pas beaucoup le fait qu'on accorde des contrats à des entrepreneurs qui touchent davantage qu'eux pour fournir du travail de moindre qualité. Cela expliquerait la détérioration du moral des employés du Bureau. Il ne s'agit, encore une fois, que de spéculation de ma part.

Ce qui m'a aussi surpris c'est d'apprendre qu'on a augmenté la sous-traitance sans avoir les outils voulus pour bien la gérer. Il me semble très étrange qu'on demande à des traducteurs de gérer des traducteurs de l'extérieur. Cela nous amène évidemment à nous poser des questions sur l'adjudication des contrats de traduction puisque les entrepreneurs sont d'anciens collègues des employés du Bureau. Je ne sais pas comment ces contrats sont accordés. Je suppose que tout se fait dans les règles. Mais dans le contexte des futures activités de sous-traitance, vu surtout que l'on songe à augmenter les OSS, je crois qu'il conviendrait de revoir complètement la façon dont elles sont gérées. J'ai l'impression qu'on ne l'a pas fait.

Je déduis de vos remarques, monsieur Lalonde, que vous n'êtes pas personnellement tellement favorable à la sous-traitance. Je fais allusion à votre conclusion. Vous dites qu'il faut considérer cette formule comme un moyen parmi tant d'autres d'augmenter le rendement et que c'est la façon dont les gestionnaires devraient envisager la chose. Pourriez-vous nous donner des exemples de ces autres moyens que le gouvernement pourrait envisager s'il souhaite améliorer le rendement? Je sais que je vous mets sur la sellette avec une question comme celle-là.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Lalonde: There could be a partnership area in programs in certain areas where it's applicable. It all depends on the services being provided. Partnership is being looked at in other areas, such as the scientific community. The ultimate is privatization, which, again, needs to be reviewed and properly assessed before decision-making in that context.

But again, as I say—and I don't want to cast a negative aspect on contracting out—it is a means, as you've indicated and I've indicated. But if properly controlled, properly managed, it certainly has some benefits for the organization as well as the taxpayer, generally speaking.

Mr. Murray: Those of us who represent Ottawa-area ridings are always concerned about the impact of any of these measures on our constituents who happen to be public servants. In this case, though, I'm wondering if—and again, it may be anecdotal evidence—a majority of those who become translators in the private sector are in fact public servants who were once doing the job as public servants, and therefore there's no net loss in terms of jobs to the community. Is that a valid comment, do you think?

• 1200

Mr. Lalonde: I think that would be a fair conclusion that you could arrive at.

Mr. Murray: Okay, thanks very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Murray. Five minutes to Mr. Marchand.

M. Marchand: Plus tôt, M. Goyer a mentionné qu'il y avait plusieurs raisons pour faire de la sous-traitance; cela peut-être une question d'économie, cela peut être une question d'idéologie, et vous-même, monsieur Lalonde, vous aviez réagi à la remarque de M. Harvard concernant la réduction de la masse salariale ou du nombre de fonctionnaires.

D'après vous, si l'optique principale qui motive la sous-traitance visait à réduire le nombre de fonctionnaires, à réduire la masse salariale, est-ce que serait justifiable pour encourager cette sous-traitance-là? D'après vous, monsieur Goyer?

M. Goyer: Nous nous sommes prononcés en 1992 sur la réduction d'effectifs lorsqu'on a regardé ce qu'on appelle les paiements aux employés dans le cadre du réaménagement des effectifs; ce que nous avons dit c'est assez simple: il ne faut pas essayer de réduire simplement le nombre d'employés, il faut regarder ce que l'État a à faire et quelle est la meilleure façon de le faire. Et si la décision c'est la sous-traitance, parce que c'est plus économique et que ça rencontre aussi d'autres objectifs, les employés vont alors être affectés. Mais nous croyons que dans le passé, on a mis peut-être trop l'emphase sur la réduction de la taille des effectifs sans se poser la question fondamentale: est-ce que cela coûte moins cher? Est-ce que cela donne un meilleur service? Est-ce que c'est ce que l'État devrait vraiment faire?

On a essayé de reposer ces questions-là mais dans un cadre plus général; notre conclusion c'est que lorsqu'on dit réduire les effectifs, il faut faire attention. Parfois, comme dans le cas des années 1980, il y a eu des changements dans le nombre d'employés, il y en a eu moins, certes, mais la sous-traitance a augmenté ou le *contracting* a augmenté sans pour autant que cela soit plus économique. On disait: ayez moins d'employés; mais cela ne disait pas nécessairement: soyez plus économique ou plus efficient.

M. Lalonde: On pourrait songer à établir des partenariats dans le cadre des programmes lorsque c'est possible. Tout dépend du service offert. Il en est question dans les milieux scientifiques. La solution extrême, c'est évidemment la privatisation, mais toute décision en ce sens doit être minutieusement étudiée.

Je ne voudrais pas donner l'impression d'avoir une mauvaise opinion de la sous-traitance, mais comme je l'ai dit en fait, il s'agit d'un moyen. Bien administrée et surveillée, la formule présente à mon avis des avantages certains tant pour l'organisme visé que pour le contribuable.

M. Murray: Ceux d'entre nous qui représentent des circonscriptions de la région d'Ottawa s'inquiètent des conséquences de ces mesures pour nos électeurs fonctionnaires. Je n'ai pas de preuves bien fermes sur lesquelles appuyer ce que j'avance, mais s'il est vrai que les traducteurs du secteur privé sont d'anciens fonctionnaires, cela ne représente pas une perte nette d'emplois pour la collectivité. Pensez-vous que j'ai raison en cela?

M. Lalonde: Je dirais qu'une telle conclusion est sans doute assez juste.

M. Murray: Parfait, merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Murray. Monsieur Marchand, cinq minutes.

Mr. Marchand: Previously, Mr. Goyer mentioned there were several reasons to use contracting out; it may be a matter of saving money or a matter of ideology, and you yourself, Mr. Lalonde, reacted to Mr. Harvard's comment about reducing the payroll or the number of civil servants.

In your opinion, if the main motivation for contracting out is to reduce the number of public servants and thus the payroll, is that enough to justify this sort of contracting out? What do you think, Mr. Goyer?

Mr. Goyer: In 1992 we stated our position on downsizing when we looked at employees pay entitlements in the context of workforce adjustment; what we said was simple enough: simply reducing the number of employees is not enough, you have to look at what the State has to do and what is the best way of doing it. And if the decision is contracting out, because it is more economical and also meets other objectives, the employees will then be affected. But we believe that in the past possibly too much emphasis was put on downsizing before putting the fundamental question: does it cost less? Do we get better service? Is that what the State should really be doing?

We tried to bring all those questions forward but in a more general context; our conclusion is that in downsizing, one has to be careful. Sometimes, as in the 80s, there were changes to the number of employees, there were fewer, of course, but contracting out increased without bringing about any savings. The dictum was: fewer employees; however that did not necessarily lead to: be more economical or more efficient.

[Text]

[Translation]

Donc, il est dangereux de dire: réduire la taille de l'État uniquement. Il faut savoir quels services l'État doit fournir et quel est le meilleur moyen pour offrir le service; et est-ce que c'est à l'interne, ou est-ce que c'est à l'externe; et ensuite, on parlera de réduire si on décide d'aller à l'extérieur. Mais cela découle d'une analyse.

M. Marchand: Cela est-il contenu dans le Rapport du vérificateur général de 1992?

M. Goyer: Le chapitre 7 du Rapport du vérificateur général de 1992 où on dit qu'il faut se concentrer sur la nature de la tâche et non pas réduire l'effectif.

M. Lalonde: Également, si je peux ajouter à ce M. Goyer a dit, il y a des situations d'urgence que le ministère ne peut pas planifier et qui doivent être prises en considération. Alors, dans ces situations-là, on doit avoir un certain équilibre comme M. Goyer l'a mentionné, entre ce que l'on peut faire et ce que l'on doit faire faire à ce moment-là.

M. Marchand: Est-ce que vous vous êtes prononcés également sur le genre de domaines où on peut facilement faire faire plutôt que de faire? Est-ce qu'il y a des genres de travaux qui se prêtent à la sous-traitance et d'autres qui s'y prêtent moins? Est-ce que vous vous êtes prononcés là-dessus?

M. Lalonde: Non, nous ne nous sommes prononcés sur ce point, monsieur Marchand.

M. Goyer: Il faudrait peut-être ajouter qu'un des critères est l'existence d'un marché, si vous voulez avoir des prix ou des coûts compétitifs. Je prends l'exemple du Bureau de traduction; si on avait décidé du jour au lendemain de faire faire en sous-traitance la moitié des opérations du Bureau de traduction, ce n'est pas sûr que le marché aurait été capable d'absorber tout cela. Donc, il n'y avait peut-être pas de marché et c'est graduellement que le marché s'est développé; et de plus en plus le secteur privé offre des services en informatique et en d'autres choses, ce qui n'existait pas avant. Cela change un peu le problème, cette notion de marché-là; le marché est plus compétitif et plus agressif, et cela peut affecter les coûts et l'efficacité avec lesquels les services sont offerts.

M. Marchand: Merci beaucoup.

The Chairman: Thank you. Mr. Bellemare, five minutes.

M. Bellemare: Merci beaucoup, monsieur le président.

Suite à votre vérification auprès du service du Bureau de traduction du gouvernement, est-ce que vous avez fait un suivi?

M. Lalonde: Je demanderais à M^{me} Moreau de répondre.

• 1205

Mme Moreau: Oui, effectivement, en 1993 on a effectué un suivi.

M. Bellemare: Et quelle est votre conclusion?

Mme Moreau: De façon sommaire, d'une part, il faut voir qu'entre 1991 et 1992 le Bureau de la traduction avait subi de nombreux changements. Il devait se restructurer et ils ont fait plusieurs études de réorganisation interne dans la perspective de

So it is dangerous to say: just reduce the size of government. You have to know what services the State must provide and what is the best way to provide them; is it by doing internally or externally; then you can talk about downsizing if you decide to outsource. But that flows from an analysis.

Mr. Marchand: Is that found in the 1992 Auditor General's report?

Mr. Goyer: Chapter 7 of the 1992 Auditor General's report states that we must concentrate on the nature of the task and not on downsizing.

Mr. Lalonde: If I may add to what Mr. Goyer is saying, there are emergency situations that the department cannot plan for and that must be considered. So in those cases, as Mr. Goyer mentioned, we need some sort of balance between what we can do ourselves and what we must have done.

Mr. Marchand: Have you also said anything on the areas where it is easier to outsource rather than doing in-house? Are there types of work that lend themselves more readily to contracting out than others? Did you address that point?

Mr. Lalonde: No, we did not address that point, Mr. Marchand.

Mr. Goyer: I should perhaps add that one of the criteria is the existence of a market if you want to get competitive prices or costs. Take the Translation Bureau; if the decision had been to contract out half the Translation Bureau's operations in 24 hours, it's not sure the market could have absorbed all that. So maybe there was no market and it developed gradually; the private sector is offering more and more services in data processing and other areas which did not exist before. That concept of a market changes the problem slightly; the market is more competitive and more aggressive and that can affect costs and the efficiency of the services offered.

Mr. Marchand: Thank you very much.

Le président: Merci. Monsieur Bellemare, vous avez cinq minutes.

Mr. Bellemare: Thank you so much, Mr. Chairman.

Did you do any follow-up after your audit of the Translation Bureau services?

Mr. Lalonde: I would ask Ms Moreau to answer that question.

Ms Moreau: Yes, indeed, we did a follow-up in 1993.

Mr. Bellemare: And what did you conclude?

Ms Moreau: Briefly, on the one hand, between 1991 and 1992, it must be realized the Translation Bureau did undergo many changes. It had to restructure and there were several studies on internal reorganization with a view to becoming an

[Texte]

devenir un OSS, un organisme de service spécial, et on s'est rendu compte que, de façon générale, on était satisfait des progrès. Entre autres, au niveau des coûts directs, ils avaient réduit l'écart qu'il y avait entre les coûts directs internes et les coûts directs des contrats donnés en sous-traitance. Par contre, on s'est aussi rendu compte que la gestion de la sous-traitance était quand même assez élevée; cela représentait à peu près un tiers des coûts payés. On a donc recommandé qu'ils devaient suivre ces coûts de gestion de sous-traitance.

D'autre part, dans les autres domaines on avait aussi certaines réserves, en particulier quant à la vérification de la qualité. D'où venaient les résultats de la qualité? Est-ce qu'ils étaient attribuables à l'interne ou à l'externe, comme je l'ai dit plus tôt dans ma réponse à M. Murray? Ils n'étaient pas en mesure de se prononcer là-dessus.

Et sur la question des indicateurs de rendement, ils n'avaient pas encore défini d'indicateurs de rendement pour mesurer le rendement des traducteurs et déterminer leur niveau optimal de rendement.

M. Bellemare: Donc, quant aux indicateurs de rendement, c'est là où on a une faiblesse?

Mme Moreau: Entre autres.

M. Lalonde: Entre autres.

M. Bellemare: Ou un manque?

Mme Moreau: Oui, entre autres.

M. Bellemare: Je m'adresse au directeur de l'équipe, monsieur Lalonde.

M. Lalonde: Oui.

M. Bellemare: M. Goyer a touché à des bons points tout à l'heure. Je crois que c'est une question philosophique. On est parti avec un gouvernement en 1984, dont la philosophie était de promouvoir l'industrie privée aux dépens de la Fonction publique. Il me semble—ils s'en sont vantés et ce n'est pas un secret—que la Fonction publique, pour eux, n'était pas une bonne chose, c'était une dépense extraordinaire qu'il fallait absolument couper. Vous avez parlé de diminution.

Donc, on va en sous-traitance, on diminue les effectifs puis on s'en va en sous-traitance sans faire d'étude appropriée à savoir pourquoi on va en sous-traitance, comment est-ce qu'on va en sous-traitance et quels sont les moyens pour veiller à ce que la sous-traitance soit faite d'une façon correcte et propre.

Je suis surpris, personnellement, que le Bureau du vérificateur général n'ait pas vérifié la sous-traitance en général, que vous ayez eu juste un *case study* de la traduction. Vous vous êtes penchés, par exemple, sur la CCN qui a un budget de moins de 100 millions de dollars, à savoir si la gestion était bien faite ou non, surtout au point de vue de la location. C'est très recommandé mais, dans le contexte d'une opération qui a moins de 100 millions de dollars de budget et d'un gouvernement qui dépense entre 5 à 7 milliards de dollars dans un programme de sous-traitance, vous ne trouvez pas que le Bureau du vérificateur général ne classifie pas—du moins d'après moi—la valeur des choses?

[Traduction]

SOA, a special operating agency, and, generally speaking, we noted that there was satisfactory progress. Amongst other things, in the area of direct costs, they had reduced the gap between internal direct costs and external direct costs for work contracted out. On the other hand, we also noted that management costs for contracting out were rather high; that represented about one-third of the cost. So we recommended they monitor the contracting out management costs.

But there were also other areas where we had reservations, especially concerning quality control. What were the factors involved in the quality results? Were they due to internal or external factors as I said before in answer Mr. Murray? They were not in a position to give any answer.

As for performance indicators, they still had not defined any performance indicators to measure the performance of translators and determine their optimum performance level.

Mr. Bellemare: So, there is a weakness in the area of performance indicators?

Ms Moreau: Amongst other things.

Mr. Lalonde: Amongst other things.

Mr. Bellemare: Or a deficiency?

Ms Moreau: Yes, amongst other things.

Mr. Bellemare: I would like to address the director of the team, Mr. Lalonde.

Mr. Lalonde: Yes.

Mr. Bellemare: Mr. Goyer touched upon several good points previously. I believe it's a philosophical question. In 1984 we got a government whose philosophy was to promote private enterprise at the expense of the public service. It seems to me—actually they boasted about it and it was no secret at all—that the public service, in their mind, wasn't a very good thing, it was an extraordinary expense and cuts had to be made. You talked about downsizing.

So you go to contracting out, you downsize your labour force and you go to contracting out without the appropriate study having been done to know why you are going that route, how you're going to start contracting out and what means should be used so that contracting out is done correctly and properly.

Personally, I am astonished that the Office of the Auditor General didn't audit contracting out in general and that all you had was the translation *case study*. For example, you looked at the NCC whose budget is less than a 100 million dollars to find out if it was properly managed, especially on the rental side. That's commendable, but in the context of an operation whose budget is less than 100 million dollars and of a government spending between 5 and 7 billion dollars in contracting out, don't you find that the Auditor General's office is perhaps misreading, at least in my opinion, the value of things?

[Text]

[Translation]

M. Lalonde: Monsieur Bellemare, pour ce qui a trait à la Commission de la Capitale nationale, le vérificateur a une obligation statutaire de procéder à un examen spécial une fois à tous les cinq ans; vous faites référence présentement à un rapport qui a été émis sur la Commission de la Capitale nationale et qui touche spécialement une responsabilité statutaire du vérificateur général.

M. Bellemare: Bravo! Je suis d'accord qu'au point de vue de la loi il y a certaines agences que vous devez vérifier. Mais vous devriez vérifier surtout s'il y a des tendances extraordinaires, sinon abominables, telles que la philosophie d'un gouvernement d'aller à la sous-traitance et de commencer à dépenser, pas des milliers ou des millions, mais des milliards de dollars. Et puis ceux qui sont de la région ici entendent souvent des rumeurs concernant la sous-traitance, rumeurs qui font sûrement grisonner les cheveux et raidir les frisettes de ceux qui sont frisés.

• 1210

Je crois que, par exemple, vous devriez vous donner comme objectif. . .

The Chairman: You're over time, Mr. Bellemare. Do you want an answer from Mr. Lalonde, or. . . ?

M. Lalonde: Monsieur Bellemare, votre point, je le prends en considération mais les vérifications d'optimisation des ressources de certains ministères rendent compte au Parlement de la gestion des contrats, la gestion des ressources humaines, la façon dont certains programmes sont administrés dans les années en question. Ils ne touchent pas spécialement la sous-traitance; peut-être que les ministères vérifiés n'avaient pas de procédures ou n'avaient pas de programmes qui allaient à la sous-traitance. Je dois mentionner cela.

Mais cela demeure toujours un point très important pour le vérificateur général et cela fait partie de notre première étape d'une vérification de l'optimisation des ressources, à savoir l'identification des secteurs d'importance.

The Chairman: Given that the Reform member is gone, we'll turn to Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I do appreciate having this opportunity to have you before us today.

Since this audit was a value-for-money specific audit, were you able to justify why the cost of contracting out extended by three times? Were you able to justify, to explain, why that happened?

Ms Moreau: Yes. The fact was that internally they lost a certain number of resources but their volume of translation stayed the same. So they had to transfer from inside to outside in order to have that translation done.

Mrs. Brushett: Let me see if I understand this. You still paid your staff inside what was estimated in the estimates under the Translation Bureau—

Ms Moreau: Yes.

Mrs. Brushett: —and then you went out and contracted all the extra private people.

Ms Moreau: Yes.

Mr. Lalonde: Mr. Bellemare, as far as the National Capital Commission is concerned, the auditor has a statutory obligation to proceed with a special review every five years; you are presently referring to a report issued on the National Capital Commission which stems specifically from the Auditor General's statutory responsibility.

Mr. Bellemare: Hear, hear! I agree the statutes provide there are some agencies you must audit. But you should mainly audit as to whether there are extraordinary, if not abominable trends, like the philosophy of a government to go to contracting out and spending not thousands or millions but billions of dollars. And people from this area often hear rumours about contracting out that would make your hair turn grey or even straighten it if it's curly.

I believe you should set yourself as goal. . .

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Bellemare. Voulez-vous que M. Lalonde vous réponde ou. . . ?

Mr. Lalonde: Mr. Bellamare, I take your point into consideration, but value-for-money audits conducted in certain departments inform Parliament on contract, human resources and program management during the years studied. Contracting out is not necessarily part of those studies and maybe the departments being audited did not have any procedures or programs being contracted out. That has to be mentioned.

But it is an issue that is very important to the Auditor General and it is something that we look at in the first stage of a value-for-money audit, that is the identification of the important sectors.

Le président: Étant donné que le député du Parti réformiste est parti, je vais donner la parole à M^{me} Brushett.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Je suis heureuse que vous comparaisiez devant nous aujourd'hui.

Comme il s'agissait d'une vérification de l'optimisation des ressources, avez-vous pu établir pourquoi le coût de la sous-traitance avait triplé? Qu'est-ce qui s'est produit?

Mme Moreau: Oui. Le Bureau a perdu un certain nombre d'employés, mais le volume de traduction est demeuré le même. Il a donc dû faire faire le travail à l'extérieur.

Mme Brushett: Voyons si j'ai compris. On a continué de rémunérer le personnel conformément aux prévisions budgétaires pour le Bureau de la traduction. . .

Mme Moreau: Oui.

Mme Brushett: . . . et on a accordé à des gens de l'extérieur des contrats pour faire le reste du travail.

Mme Moreau: Oui.

[Texte]

Mrs. Brushett: This is why you got triple the costs.

Ms Moreau: Yes. If you look at the figures, at the beginning of 1985-86 the private sector had 17% of the entire volume, through contracting out. But five years later they achieved 41% for the same amount of 300 million words translated. So that's the explanation. They reduced the number of person-years inside and at the same time they increased the amount of dollars paid in contracts.

Mrs. Brushett: I come back. They reduced the person-years in number.

Ms Moreau: Yes.

Mrs. Brushett: But in payroll?

Ms Moreau: Yes.

Mrs. Brushett: I have some understanding or conflict here that in fact we were actually paying those person-years while at the same time paying outside. . . although the number appeared reduced in the audit report.

Ms Moreau: No. They reduced the number of person-years.

Mr. Lalonde: And the costs.

Ms Moreau: And the costs.

Mr. Lalonde: But what probably happened, Mrs. Brushett, was there were additional costs because of the downsizing at that time. Also, one important point we identify is that they lost their most skilled translators.

Mrs. Brushett: But at the same time, if I may stop you, you're telling me those most skilled translators are now buying the contracts privately. So they're still there, doing the work.

Mr. Lalonde: Oh, yes, they're still there, doing the work.

Mrs. Brushett: So you haven't really lost them. They're doing it in the private dollars we're putting out under private contracts.

Mr. Lalonde: They're on the private side. They've crossed the line and are on the private—

Mrs. Brushett: So in theory and in reality we should still be getting that same quality of work, right?

Mr. Lalonde: True.

Mrs. Brushett: So that doesn't explain it.

Mr. Lalonde: No.

Ms Moreau: If I can add something, one-third of the translators who left the Translation Bureau went to the private sector, but they lost more than they need for internal use. Those translators who left the Translation Bureau have good experience and they were replaced by recruits, recruit translators who have to be trained. They say they need five years of experience to become good translators.

So inside the Translation Bureau the kind of skill they have was, globally speaking, a bit down. Only one-third of them went to the private sector. So in fact a certain number of translators left the translation area.

[Traduction]

Mme Brushett: Et cela explique pourquoi les coûts ont triplé.

Mme Moreau: Oui. Prenons les chiffres. Au début de 1985-1986, le secteur privé effectuait 17 p. 100 du travail en sous-traitance. Cinq ans plus tard, cette proportion était de 41 p. 100 et le volume de mots à traduire, toujours de 300 millions. Le Bureau a réduit son nombre d'années-personnes et a, dans le même temps, accru les sommes versées en contrats.

Mme Brushett: On a donc réduit le nombre d'années-personnes.

Mme Moreau: Oui.

Mme Brushett: Ainsi que la masse salariale?

Mme Moreau: Oui.

Mme Brushett: Je croyais que le nombre d'années-personnes était demeuré le même, mais qu'on accordait plus de contrats. . . même si le nombre semblait avoir diminué dans le rapport de vérification.

Mme Moreau: Non. Le nombre d'années-personnes a diminué.

M. Lalonde: Et les coûts.

Mme Moreau: Et les coûts.

M. Lalonde: Ce qui s'est sans doute produit, madame Brushett, c'est que les coûts ont augmenté parce qu'on procédait à la réduction des effectifs. Nous faisons aussi remarquer que le Bureau a perdu ses traducteurs les plus expérimentés.

Mme Brushett: Permettez-moi de vous interrompre. Les traducteurs expérimentés que le Bureau a perdu effectuent maintenant la traduction à contrat. Ils font donc toujours le travail.

M. Lalonde: Oui, ils font toujours le travail.

Mme Brushett: On ne les a donc pas réellement perdus. Ce sont eux qui obtiennent les contrats donnés au secteur privé.

M. Lalonde: Oui. Ces gens font maintenant partie du secteur privé. . .

Mme Brushett: En théorie ainsi qu'en réalité, la qualité du travail ne devrait pas avoir changé, n'est-ce pas?

M. Lalonde: C'est exact.

Mme Brushett: Cela n'explique donc pas la baisse de la qualité.

M. Lalonde: Non.

Mme Moreau: Permettez-moi d'ajouter que le tiers des traducteurs qui ont quitté le Bureau de la traduction ont joint le secteur privé et que le Bureau s'est retrouvé avec trop peu de traducteurs. Ceux qui ont quitté le Bureau possèdent beaucoup d'expérience et ont dû être remplacés par de nouveaux traducteurs qu'on doit former. Il faut apparemment cinq ans d'expérience avant de devenir un bon traducteur.

On peut donc dire que les compétences du Bureau de la traduction ont légèrement diminué dans l'ensemble. Seulement le tiers des traducteurs qui ont quitté le Bureau ont joint le secteur privé. Un certain nombre d'entre eux ont donc quitté la profession.

• 1215

Mrs. Brushett: As a follow-up to this, how do you pay public servants for translating? Do they receive a salary or are they paid per word translated?

Mme Brushett: Comment rémunère-t-on les traducteurs fonctionnaires? Touchent-ils un salaire ou sont-ils payés au mot?

[Text]

Ms Moreau: They are on salary.

Mrs. Brushett: They why would you pay the private contractor per word? How did you ever get this mishmash in there?

Mr. Lalonde: Mr. Chairman, I would like Mr. Goyer to address that.

Mr. Goyer: That's the decision that was made; I don't have the rationale. That's the way it's normally done in the private sector. I imagine it could have an effect on a number of things, including quality, but the Translation Bureau did not know and does not know—

Mrs. Brushett: Doesn't it seem strange that you would put a contract out contrary to what you were used to doing for years and years? Why would you go another route? I understand translators are paid by the hour in some countries.

Mr. Goyer: That's a decision that has to be addressed.

Mrs. Brushett: When you contract out, is there any place in the estimate where we can see this? I've studied estimates day and night and I see no one estimating what they are going to do in private contracts. And when it triples over and above the budget, that's fairly significant.

Mr. Lalonde: I believe you are right that in the estimates there is no specific identification. You could probably find it in the public accounts at the end of the year when the department reports how it expended its funds. At that point you could through an analysis to see how much was spent in the contracting-out portion.

Mrs. Brushett: Mr. Lalonde, are you making recommendations to us as members of Parliament for how to correct this? This is our biggest problem. We see at the end of the year that they've gone way overboard in doing things that were never presented at the outset.

Mr. Lalonde: In last year's chapter 1, the Auditor General indicated that the budgetary process should be more transparent, more detailed and discussed more at the beginning than at the end. I think if you, as members of Parliament, emphasize that point a lot will be achieved.

The Chairman: I think most of us would agree with you, especially when it comes to the estimates. They should be more readable.

Mrs. Chamberlain: Over the few days we've been examining this issue there seem to be certain things all departments have in common. They may include whether contracting out is cost efficient. Is it faster? Is the service better or worse? Can they deliver the service on time? All those kinds of things come into play.

It also seems that each witness that has come forth has talked about the fact that we don't seem to do a systematic review. That is really a concern to me. It makes no sense for departments not to.

I want to go on record as saying that as an MP I do not think I can sit here and decide what is best for your department, whether it's the Translation Bureau or any other department. It would be foolish for any of us to think that we, looking from the outside in, could ever do that job. But I would really like to know, as you said earlier, whether contracting out has benefits if properly managed.

[Translation]

Mme Moreau: Ils touchent un salaire.

Mme Brushett: Dans ce cas, pourquoi paie-t-on les traducteurs du privé au mot? Pourquoi ces deux systèmes de rémunération?

M. Lalonde: Monsieur le président, j'aimerais que M. Goyer réponde à la question.

M. Goyer: C'est la décision qui a été prise, et je ne peux pas vraiment la justifier. Les traducteurs sont normalement rémunérés au mot dans le secteur privé. Je suppose que cela pourrait avoir une incidence sur un ensemble de choses, dont la qualité, mais le Bureau de la traduction ne savait pas, il ne sait toujours pas. . . .

Mme Brushett: N'est-il pas étrange qu'on s'y prenne, pour ces contrats, tout autrement qu'on ne l'a fait depuis des années? Pourquoi avoir changé le mode de rémunération? Dans certains pays, les traducteurs sont rémunérés à l'heure, paraît-il.

M. Goyer: C'est une décision qu'il faudra étudier.

Mme Brushett: Les prévisions budgétaires font-elles état des contrats accordés? J'ai étudié minutieusement les prévisions budgétaires, et je n'y ai rien vu au sujet des contrats accordés au secteur privé. Lorsque ces contrats triplent par rapport au budget établi, c'est important.

M. Lalonde: Il est vrai que les prévisions budgétaires ne font pas état des contrats accordés. Ce renseignement se trouve sans doute dans les comptes publics, où les ministères font état chaque année des fonds qu'ils ont dépensé. Vous pourriez ainsi savoir combien a coûté la sous-traitance.

Mme Brushett: Monsieur Lalonde, avez-vous des recommandations à nous faire, à nous les députés, quant à la façon de corriger la situation? C'est notre plus grand problème. Nous nous rendons compte à la fin de l'année que les ministères ont de loin dépassé le budget qu'on nous avait présenté au départ.

M. Lalonde: L'an dernier, dans le chapitre 1 de son rapport, le vérificateur général recommandait que le processus budgétaire soit plus transparent, plus détaillé et mieux expliqué au début qu'à la fin. Je crois que si vous insistez là-dessus à titre de députés, les choses s'amélioreront beaucoup.

Le président: Je crois que la plupart d'entre nous sont d'accord avec vous, en particulier en ce qui touche aux prévisions budgétaires. Elles devraient être plus faciles à comprendre.

Mme Chamberlain: Nous étudions cette question depuis plusieurs jours, et il semblerait que tous les ministères ont certains points en commun. Ils se demandent si la sous-traitance permet de réduire les coûts. Est-ce plus rapide? Le service est-il meilleur ou pire? Le service peut-il être offert en temps voulu? Tous ces facteurs entrent en ligne de compte.

Tous les témoins que nous avons entendus s'entendent pour dire que nous ne faisons pas un examen systématique de la sous-traitance. Cela m'inquiète vraiment. Une telle façon de faire sans les ministères n'est pas logique.

J'aimerais préciser pour le compte rendu que je n'estime pas être en mesure, à titre de député, de dire ce qu'il convient qu'un ministère fasse, que ce soit le Bureau de la traduction ou un autre. Il serait ridicule pour nous qui examinons le processus de l'extérieur de penser pouvoir le faire. J'aimerais cependant vraiment savoir, pour revenir à ce que vous disiez tout à l'heure, si la sous-traitance présente vraiment des avantages si elle est bien gérée.

[Texte]

My real question is why aren't we managing it better, and are we going to? If we know our faults, like the 1991 affair, are we going to do better?

Mr. Lalonde: In answer to that question, I think managers in the public service are more and more concerned about doing better. Right now there is an attempt by Treasury Board to have more rigour in its policy-determination procedures. Public service reform stresses the empowerment process of letting managers manage and have more accountability. Those are steps in the right direction for managers to be able to achieve value for money in the decision-making process. We hope time will permit us to have an efficient decision-making process. I support your concern that it's not happening fast enough.

[Traduction]

Ce que je demande vraiment, c'est pourquoi ne la gérons-nous pas mieux, et allons-nous prendre des mesures pour le faire? Si nous connaissons nos lacunes—et la situation de 1991 en est un exemple—, allons-nous nous améliorer?

M. Lalonde: En guise de réponse, je dirais que les gestionnaires de la fonction publique tiennent plus que jamais à améliorer les choses. Le Conseil du Trésor cherche actuellement à resserrer ses procédures d'élaboration des politiques. Dans le cadre du processus de réforme de la fonction publique, on insiste sur la nécessité de responsabiliser les gestionnaires et de leur confier plus de pouvoirs décisionnels. Il s'agit de pas dans la bonne direction pour permettre aux gestionnaires de respecter le principe de l'optimisation des ressources dans le processus décisionnel. Nous espérons en arriver en temps et lieu à un processus décisionnel efficace. Comme vous, je crois que les choses ne progressent pas suffisamment vite.

• 1220

Mrs. Chamberlain: I think one of the things that I would again like to place on the record is the fact that if there are things we all seem to agree upon, such as a systematic review, and whether in cold hard dollars things are producing or not producing. Those are issues that really have to be almost a mandate of any manager. When the manager goes in the job, whatever it is, policies, procedures, a statement of things that will be completed within the year or two years—those kinds of things have to start happening, I think, if they are not. I have to say that I suspect very strongly that they are not always happening in all the areas. Thank you.

Mme Chamberlain: Autre chose que j'aimerais consigner au compte rendu: s'il y a certaines choses à propos desquelles nous semblons tous être d'accord, comme une étude systématique et la question de savoir si, en bons écus sonnants et trébuchants, il y a des résultats ou non, reste que ces questions font partie à toutes fins utiles du mandat de tout gestionnaire. Lorsqu'un gestionnaire prend en main un projet, quel qu'il soit, les politiques, les procédures, un énoncé des objectifs à atteindre dans l'année ou dans deux ans—voilà à mon avis des choses que l'on doit commencer à faire si l'on ne le fait pas déjà. Et j'ai la nette impression que l'on ne le fait pas toujours dans tous les cas. Merci.

The Chairman: Is that it? Thank you. Mr. Duhamel is next. I really apologize that we haven't been able to finalize our lunch arrangements. If there is somebody around here who feels they have to absent themselves for a few minutes to have lunch, be my guest. We are not going to hold anybody back. Mr. Duhamel, five minutes.

Le président: Ça y est? Merci. Nous passerons maintenant à M. Duhamel. Je suis vraiment désolé que nous n'ayons pu en venir à une décision sur le repas du midi. S'il y a quelqu'un qui doit s'absenter pour aller manger une bouchée, sentez-vous tout à fait libre. Nous n'empêcherons personne de le faire. Monsieur Duhamel, cinq minutes.

M. Duhamel: Merci, monsieur le président. Madame, messieurs, j'ai trois questions à poser et je dois le faire rapidement. Monsieur Lalonde ou une autre personne, vous avez indiqué que la sous-traitance était pratiquée à travers le monde, certainement dans les différentes provinces et les territoires. Est-ce qu'il y a un modèle que vous connaissez, soit ici au Canada ou ailleurs, qui indique clairement le coût-bénéfice de la sous-traitance? Quel est le meilleur modèle, soit ici au Canada ou à l'étranger? Est-ce qu'il y en a un?

Mr. Duhamel: Thank you, Mr. Chairman. Madam, gentlemen, I have three questions to put and I have to be quick about it. Mr. Lalonde, or maybe someone else, you indicated that contracting out was something done everywhere in the world and certainly in our different provinces and territories. To your knowledge, is there a model either here in Canada or elsewhere that would clearly indicate the cost-benefit of contracting out? Which is the best model, either here in Canada or abroad? Is there one?

M. Lalonde: Je demanderais à M. Goyer de bien vouloir répondre à cette question.

Mr. Lalonde: I would ask Mr. Goyer to please answer that question.

M. Goyer: Je ne pense pas qu'on puisse dire, monsieur le président, qu'il y a un moyen. Ce qu'on sait c'est que certains pays comme l'Angleterre, par exemple, ont l'habitude de comparer pour chaque service la possibilité de faire faire le travail à l'interne ou à l'externe, et dans certains cas les employés ont, si vous voulez, gain de cause, c'est-à-dire qu'on fait faire le contrat à l'interne; et je reviens au principe que je décrivais au début: la question c'est la compétition versus le monopole.

Mr. Goyer: Mr. Chairman, I don't think we could say that there is. What we know is that some countries like England, for example, any time there is a service to be delivered, are in the habit of comparing the possibility of having the work done in-house or outside, and in some cases, if you will, the employees win in the sense that the contract is done in-house; to get back to the principle I was describing earlier, the question is competition versus monopoly.

[Text]

Si les employés pratiquent ou ont la chance de bien performer dans un contexte compétitif, généralement leur rendement s'améliore. Pour juste compléter la première partie, la Nouvelle-Zélande est organisée sur une base de *contestability*, c'est-à-dire que le ministre et les gestionnaires peuvent aller n'importe où pour obtenir un bien et service. Ce n'est pas restreint.

M. Duhamel: Est-ce qu'il y a un modèle qui prouve qu'il y a des avantages en utilisant la sous-traitance ou est-ce que c'est simplement une question d'idéologie?

M. Goyer: Tout ce qu'on peut dire c'est que les études qui sont publiées démontrent dans certains cas qu'il y a de véritables avantages—on parle dans certains cas de baisse importante de 30 à 50 p. 100 des coûts—, mais que dans d'autres cas, parce qu'il y a des objectifs publics, parce qu'il y a des objectifs autres que la réduction des coûts, c'est moins avantageux. On peut prendre le cas de la Défense nationale, du Développement régional.

M. Duhamel: D'accord. Il y a une question qui revient et c'est la suivante. Si vous aviez entrepris cette étude dans un autre secteur, soit ici ou dans une province ou un territoire, est-ce que vous croyez que les résultats auraient été très différents, puisque vous avez trouvé certaines lacunes? La raison pour laquelle je pose cette question, c'est que les interprètes, les terminologues, les traducteurs et traductrices sans doute, je crois, se sentiraient visés, parce qu'ils sont là. On les a identifiés, mais j'ai l'impression et corrigez-moi si j'ai tort, que si on avait fait cela ailleurs, si on aurait trouvé à peu près les mêmes résultats. . . Bref! Ce n'est pas pour être méchant. Corrigez-moi si j'ai tort.

M. Lalonde: Monsieur le président, je crois que tout probablement vous avez raison. C'est une question hypothétique, parce que les problèmes identifiés comme le manque d'analyse, le manque d'information de gestion, l'absence d'infrastructure et de toutes ces responsabilités, bref!, tout cela existe ailleurs.

M. Duhamel: Merci. Je l'apprécie beaucoup, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas du travail à faire. Au contraire, il y a beaucoup de travail à faire. Une dernière question, monsieur le président.

One of the things that crossed my mind is that if one wanted, if one had the latitude, and one does, to go to the private sector for certain work, it wouldn't be terribly difficult to take the easiest or the most difficult and send it to the private sector if you wanted to make your own particular unit look good, for example. I am not sure anyone except me would think of something like that.

I know there were three factors that you mentioned. When you looked at the cost, did you control on the factor of difficulty or the complication of the language being translated? For example, some languages are probably much more difficult to translate to and from. Obviously talking about armaments, say, is probably more complicated than talking about Mr. Harvard's latest success in talking about the funding of political parties.

[Translation]

If the employees work in a competitive environment and have the opportunity to show what they can do in such an environment, generally speaking their performance improves. Just to complete the first part, New Zealand is organized on a basis of *contestability*. In other words, the minister and managers can go wherever they want to get goods and services. There are no restrictions.

Mr. Duhamel: Is there any model proving that there are advantages to go to contracting out or is it simply a matter of ideology?

Mr. Goyer: All that can be said is that published studies show that in some cases there are real advantages—in some cases there are major decreases of anywhere from 30 to 50% in costs—but in other cases, because there are public objectives, because there are objectives other than cutting costs, it's less advantageous. You can take National Defense or Regional Development, for example.

Mr. Duhamel: Fine. There is a question that is always coming back. Had you undertaken this study in another area, either here or in a province or territory, do you believe that the results would have been very different because you did find certain deficiencies? The reason I'm putting this question is because the interpreters, terminologists and translators would feel under the gun, because they are there. They were identified, but I get the impression, and you can correct me if I'm wrong, that if it had been done anywhere else there would have been just about the same results. . . Anyway! I'm not trying to be unpleasant. Correct me if I'm wrong.

Mr. Lalonde: Mr. Chairman, I think you are most probably right. It's a hypothetical question, because the problems identified as a lack of analysis, a lack of management information, a lack in the area of infrastructure and all those responsibilities, in short, you have all that elsewhere.

Mr. Duhamel: Thank you. I appreciate that very much, but it doesn't mean that there is no work to be done. On the contrary, there is a lot left to be done. One last question, Mr. Chairman.

Il me vient à l'esprit que si l'on veut avoir recours au secteur privé, et c'est le cas, pour faire faire certains travaux, il ne serait pas très difficile de prendre le travail le plus facile ou le plus difficile pour le confier au secteur privé et ainsi faire mieux paraître sa propre équipe. Mais je suis bien le seul à avoir l'esprit aussi retors.

Vous avez fait état de trois facteurs. En étudiant les coûts, avez-vous contrôlé le facteur de difficulté des textes ou les complexités linguistiques des documents à traduire? Par exemple, il y a des langues où les traductions sont probablement plus difficiles à obtenir. Prenons l'exemple des armements, c'est probablement plus compliqué que le dernier discours réussi de M. Harvard au sujet du financement des partis politiques.

• 1225

The Chairman: Keep on going.

Mr. Lalonde: Mr. Chairman, I'll ask Ms Moreau to talk about that, because we addressed that situation in 1991.

Le président: Je vous en prie, continuez.

M. Lalonde: Monsieur le président, je vais demander à M^{me} Moreau d'en parler parce que nous avons abordé cet aspect en 1991.

[Texte]

Mr. Duhamel: You did?**Mr. Lalonde:** Yes.**Ms Moreau:** Yes, Mr. Chairman.

Nous avons effectivement remarqué que, d'une part, à l'intérieur du Bureau de traduction, il y a des spécialistes dans certains domaines. Dans d'autres domaines, on dépend des spécialistes du secteur privé. Par contre, ce qu'on nous disait au Bureau de la traduction, c'est que le recours à la sous-traitance se faisait souvent pour des textes qui étaient plus longs et peut-être moins urgents aussi, et qu'on gardait à l'interne des textes plus courts et plus urgents pour pouvoir répondre à la demande. Alors, cela pouvait avoir un effet sur les coûts et sur l'intérêt des traducteurs également. Par contre, on n'avait pas les données, effectivement, pour pouvoir corroborer cette affirmation-là. Et c'est ce qu'on a énoncé dans notre chapitre.

Mr. Duhamel: I will just finish.

Madame, j'apprécie les commentaires. Vous avez fait l'étude en 1991, si ma mémoire m'est fidèle. Vous avez fait une étude en 1993, puis, à l'époque, on ne vous donnait aucune raison pour laquelle il y avait des variations de coûts, de qualité, etc. Est-ce qu'on a su quelque chose récemment? Est-ce qu'on a pu finalement comprendre pourquoi il y avait des différences?

Mme Moreau: Malheureusement, lorsqu'on a fait le suivi en 1993, le Bureau de la traduction n'était pas non plus en mesure de distinguer ce qui relevait du Bureau de la traduction et ce qui venait de l'extérieur au niveau de la qualité des textes qu'il recevait.

The Chairman: Thank you. Colleagues, we're getting into clean-up time. I think there's room to take a couple of questions from each of you. Indicate if any of you have one or two questions. Just before we do that, I think Mr. Bellemare has so indicated. That's fine.

I have one question to the witnesses. We know there are criteria and guidelines to help civil servants decide whether to go forward with contracting out. If it were left to me, as a layman, I may not have the expertise or the knowledge to either interpret the guidelines and criteria or apply them. I wouldn't be the appropriate person to make the decisions.

My question is this: Do we have the appropriate people at the management level in government to make those weighty decisions? Are our management personnel sufficiently trained to make these decisions, or do we have a situation of the blind leading the blind in some cases?

Mr. Lalonde: Mr. Chairman, I'd ask Jacques Goyer to respond to your question.

Mr. Goyer: I think the point you raise is an important one. People must understand the policies but they must also be able to manage it. That requires training and the proper incentive. What about a manager who is trained, but doesn't have good cost information? That is, how much does it cost to do things? They cannot make good decisions. They need not just the training, but also the incentive and the information.

[Traduction]

M. Duhamel: C'est vrai?**M. Lalonde:** Oui.**Mme Moreau:** Oui, monsieur le président.

We did point out that, on the one hand, within the Translation Bureau, there are specialists in various fields. In other fields, they depend on specialists from the private sector. However, what we were told by the Translation Bureau was that they often resorted to contracting out for texts which were longer and perhaps less urgent as well, and that they kept the shorter and more urgent material in order to meet the requests. So that could have an impact on the costs and on the interests of translators as well. However, they in fact did not have data to corroborate that statement. And that's what we said in our chapter.

M. Duhamel: Je vais terminer.

Madam, I appreciate your comments. You did that study in 1991, if my memory serves me right. You did another study in 1993, and then you were given no reason why there were disparities in costs, quality, etc. Have we learned something new recently? Are we finally able to understand why there were differences?

Ms Moreau: Unfortunately, when we did the follow-up in 1993, the Translation Bureau was not able either to provide a breakdown of what came from the Translation Bureau and what came from the outside regarding the quality of the texts it received.

Le président: Merci. Chers collègues, il faut conclure. Je crois qu'il nous reste assez de temps pour deux ou trois questions de chacun. Faites-moi signe si vous en avez. Mais avant de faire ça, je crois que M. Bellemare a déjà levé la main. C'est bien.

J'ai une question pour les témoins. Nous savons qu'il existe des critères et des lignes directrices qui aident les fonctionnaires à décider de recourir ou non à la sous-traitance. Si je devais prendre une telle décision, moi le profane, je n'aurais peut-être pas la compétence ou la connaissance voulue pour interpréter les critères ou lignes directrices ou les appliquer. Je ne serais pas la personne indiquée pour prendre de telles décisions.

Voici ma question: Avons-nous les personnes compétentes qu'il faut au niveau de la direction dans l'administration fédérale pour prendre ces décisions importantes? Notre personnel de gestion est-il suffisamment formé pour prendre de telles décisions, ou sommes-nous au royaume des aveugles dans certains cas?

M. Lalonde: Monsieur le président, je vais demander à Jacques Goyer de répondre à votre question.

M. Goyer: Vous soulevez là une question importante. Les gens doivent comprendre les politiques et doivent également être capables de les gérer. Cela exige de la formation et les incitatifs voulus. Qu'arrive-t-il si nous avons un gestionnaire qui est bien formé mais qui ne dispose pas de bonnes informations sur les coûts? Notamment, combien en coûte-t-il pour faire faire des choses? Ce gestionnaire ne peut pas prendre de bonnes décisions. Il lui faut non seulement la formation, mais aussi les incitatifs et les renseignements voulus.

[Text]

[Translation]

Now that managers have what they call an operating budget, they can at least consider alternatives. They may not all have the information on costs. As long as we don't have good information on costs, chances are they may not make good decisions even if they're trained, because they don't have half the information. So it's a combination of training and information.

The Chairman: I would think, though, that information on cost would be vital and absolutely essential to have before going forward to make a decision.

Mr. Goyer: Your point is well taken. Our 1987 audit, as well as subsequent audits, which includes one I did in 1992, indicates that sometimes managers do not know, or they don't have to pay the costs of their decisions. It's funded centrally or somebody else is absorbing the cost.

The Chairman: But it's still paid for by the taxpayer.

Mr. Goyer: Oh yes, I agree with you.

The Chairman: Mr. Bellemare, and then Mrs. Brushett.

• 1230

M. Bellemare: Si je peux voir un nid de guêpes à l'intérieur des opérations gouvernementales, c'est bien dans les *special operating agencies*. On a eu un rapport récemment

on the questionable operations of the special operating agencies. Are you planning to investigate the special operating agencies, especially after the mess that was left by the previous government?

Mr. Lalonde: Mr. Chairman, The office has undertaken a study of special operating agencies and this is the subject of the 1994 Auditor General's report. It is a joint study with government departments in that context. Right now I am not aware of the results, but it will be part of the next Auditor General's report.

Mr. Bellemare: Is this complete or in process?

Mr. Lalonde: To my knowledge it is complete and it will be the subject of the November 1994 Auditor General's report.

Mr. Bellemare: Okay.

Dans certains cas de sous-traitance, M. Goyer a dit qu'à la Défense nationale il y avait des avantages. Est-ce que j'ai bien compris?

M. Goyer: Pas tout à fait, monsieur le président. Ce que je dis c'est que lorsqu'on décide d'aller, soit passer des marchés ou faire de la sous-traitance, il y a des objectifs politiques qui peuvent influencer beaucoup le coût et aussi les services fournis. Si on demande à la Défense nationale d'encourager le développement régional, par ses achats, cela se peut que les coûts soient plus élevés que de faire l'achat au meilleur endroit. Ce qu'on veut favoriser c'est non seulement avoir des coûts bas, mais également développer une capacité industrielle. Alors, il faut faire attention. Il y a des objectifs politiques ou d'intérêt public, et il y a les questions de coûts. Le rôle des parlementaires, entre autres, et des gouvernements est de balancer ces objectifs de coûts, d'efficacité, d'efficience avec des objectifs politiques publics.

Depuis que les gestionnaires disposent de ce qu'on appelle un budget de fonctionnement, ils sont du moins en mesure d'envisager des solutions de rechange. Il se peut qu'ils n'aient pas toutes les informations sur les coûts. Et tant et aussi longtemps qu'ils n'auront pas les renseignements voulus sur les coûts, ils risquent de prendre de mauvaises décisions même s'ils sont bien formés, parce qu'ils sont loin de disposer de tous les renseignements nécessaires. C'est donc une combinaison de formation et d'information qu'il faut.

Le président: Mais j'aurais cru que les renseignements sur les coûts seraient vitaux et absolument essentiels avant de prendre une décision.

M. Goyer: Vous avez raison. Dans notre vérification de 1987, ainsi que dans les vérifications qui ont suivi, notamment celle que j'ai faite moi-même en 1992, nous avons souligné le fait que les gestionnaires parfois ne connaissent pas les coûts, ou n'ont pas à payer les coûts de leurs décisions. Le financement est centralisé, ou c'est quelqu'un d'autre qui absorbe les coûts.

Le président: Mais c'est toujours le contribuable qui paie.

M. Goyer: Ah oui, je suis d'accord.

Le président: M. Bellemare, et ensuite M^{me} Brushett.

Mr. Bellemare: If I can see a hornets' nest within government operations, it is indeed in the special operating agencies. A report was issued lately

au sujet des opérations douteuses de ces organismes de services spéciaux. Avez-vous l'intention d'enquêter sur les organismes de service spécial, surtout compte tenu de la pagaille que le précédent gouvernement a laissée derrière lui?

M. Lalonde: Monsieur le président, le bureau a entrepris un examen des organismes de service spécial et cette question fait l'objet du rapport de 1994 du vérificateur général. Il s'agit d'une étude mixte réalisée avec les ministères du gouvernement. Je n'en connais pas encore les résultats, mais ils figureront dans le prochain rapport du vérificateur général.

M. Bellemare: Cet examen est-il terminé ou en cours?

M. Lalonde: À ma connaissance, il est terminé et constituera l'objet du rapport de novembre 1994 du vérificateur général.

M. Bellemare: Bon.

Mr. Goyer said that there were some benefits in contracting out at DND. Did I understand correctly?

Mr. Goyer: Not quite, Mr. Chairman. What I said was that in deciding on some form of procurement or contracting out, political goals may influence the cost and the kind of services provided to a great extent. If DND is urged to foster regional development through its procurements, costs may be higher than they would be with the lowest bidder. What you want is not only low costs, but also development of an industrial capacity. So you have to be careful. There are political and public goals, and there is the matter of costs. The role of parliamentarians in particular and of governments is to balance those objectives in terms of costs, effectiveness and efficiency and public policy objectives.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Bellemare: Public Service 2000 was implemented a couple of years ago. Balancing it against the free-wheeling way in which we're going to contracting out, do you feel contracting out may be a hindrance to developing a rejuvenated professional public service?

Mr. Goyer: I don't want to comment on Public Service 2000 as an exercise, because it had many objectives. But on the issue of the use of contract versus reduction in staff, the previous government had indicated its intention to reduce the size of the public service. What we said in 1992 is that when you have an objective to reduce the size of the public service, you can actually achieve some of that, but that's not necessarily at better cost or more effective. For example, if you reduce the staff but the staff that is staying has to work overtime, you may end up with additional costs. The same thing can be said for using contractors. If you think contractors are costing more money, but you have no choice because the government says reduce your staff and you have to hire contractors, which cost more money in some instances, you're not necessarily more efficient or more effective either. That's why we said in 1992, very clearly, that the objective should not be to reduce staff but to get the best services to the taxpayers in a cost-effective manner.

The Chairman: Thank you. Mrs. Brushett, do you have a question?

Mrs. Brushett: Yes. Thank you, Mr. Chairman.

The point has been made here, and perhaps Mr. Goyer could respond to this, that the bureau person-years have been reduced by 23%. I would like to know exactly what that means. Does it mean that if we have 100 people in the bureau, 23 people are gone? Are they no longer on the payroll?

Mr. Lalonde: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Goyer: At the time, Mr. Chairman, that was the issue. You must realize of course that the notion of person-years does not exist any more, at least it is not controlled, though departments publish information on staff. It has been replaced with the notion of operating budgets, which talks about dollars, and managers now have to make choices.

• 1235

Mrs. Brushett: I think the new MPs haven't really understood that although you're a manager you really have no control over moneys or whatever. You're controlling person-years. You're working with a different set of rules from what I worked with when I was a manager in a scientific company. It's been a really difficult concept to perceive.

Mr. Goyer: The notion of person-years as a control does not exist any more. It has been replaced by operating budgets to make managers more responsible and permit them to assess the best options. The use of person-years, and particularly the focus to reduce person-years, is not necessarily the most economic and efficient way of doing business. People realize that now and that is why they changed the incentive. The notion of person-years doesn't exist any more as a control.

M. Bellemare: Fonction publique 2000 est entrée en vigueur il y a deux ans. Étant donné que nous nous tournons allégrement vers la sous-traitance, pensez-vous que cela risque de freiner la renaissance d'une fonction publique professionnelle?

M. Goyer: Je ne voudrais pas faire des commentaires sur l'exercice de Fonction publique 2000 car il avait de multiples objectifs. Pour ce qui est du recours à la sous-traitance et des compressions de personnel, le précédent gouvernement avait clairement indiqué qu'il voulait réduire les effectifs de la fonction publique. Nous avons dit en 1992 qu'il était possible de réaliser un tel objectif, mais que cela ne se traduirait pas nécessairement par une plus grande rentabilité ou une plus grande efficacité. Si par exemple vous réduisez vos effectifs, mais que le personnel restant doit faire des heures supplémentaires, vous pouvez très bien avoir une augmentation de coûts. On peut en dire autant au sujet des sous-traitants. Si vous pensez que la sous-traitance coûte plus cher, mais que vous n'avez pas le choix parce que le gouvernement vous impose de réduire vos effectifs et que vous êtes donc obligé de faire appel à la sous-traitance, qui peut coûter plus cher, votre efficacité et votre efficience n'augmentent pas nécessairement. C'est pourquoi nous avons dit très clairement en 1992 que l'objectif ne devait pas être de réduire les effectifs mais de fournir les meilleurs services possible aux contribuables de la façon la plus rentable possible.

Le président: Merci. Madame Brushett, vous avez une question?

Mme Brushett: Oui. Merci, monsieur le président.

On a dit ici, et peut-être M. Goyer pourra-t-il me le confirmer, que le nombre d'années-personnes du bureau avait diminué de 23 p. 100. J'aimerais savoir ce que cela veut dire exactement. Est-ce que cela signifie que, là où il y avait 100 personnes, il y en a maintenant 23 de moins? Ces gens-là ont disparu de la liste de paie?

M. Lalonde: C'est exact, monsieur le président.

M. Goyer: À l'époque, monsieur le président, c'était là toute la question. Il faut bien comprendre que cette notion d'année-personnes n'existe plus, qu'en tout cas elle n'est plus contrôlée, bien que les ministères publient certaines informations sur leurs effectifs. Au lieu de cela, on utilise la notion de budgets de fonctionnement où il est question de dollars, et les gestionnaires doivent maintenant faire des choix.

Mme Brushett: Je crois que les nouveaux députés n'ont pas vraiment compris que les gestionnaires n'ont aucun pouvoir en matière de finance. Vous contrôlez des années-personne, vous fonctionnez avec des règles complètement différentes que celles que je suivais quand je dirigeais une compagnie scientifique. C'est une notion qui était difficile à saisir.

M. Goyer: On n'utilise plus la notion d'années-personne. Elle a été remplacée par le budget de fonctionnement qui donne plus de responsabilité aux gestionnaires et leur permet de déterminer le meilleur choix. Le recours aux années-personne, et en particulier la tendance à vouloir les réduire, n'est pas nécessairement le moyen le plus économique et le plus efficace de procéder. On s'en est rendu compte et c'est pourquoi on a modifié les incitatifs. Les années-personne ne sont plus un moyen de contrôle.

[Text]

[Translation]

Mr. Duhamel: There were some comments made that there were lessons to be learned. In fact, some lessons appear to have been learned because in the follow-up there were some gains, even though there were some difficulties.

Is there any assessment of what else has changed in government as a result of this particular audit, this particular exercise of activity? Has anyone gone to see whether or not it has had a positive impact? Are people more eager to look at cost-benefit analyses, or whatever the other factors are that should be examined?

Mr. Lalonde: I don't believe the office has proceeded into an evaluation per se. However, since our 1991 audit the Treasury Board has issued directives about contracting out. More rigour and attention is being given to the matter and the ways and means for managers to embark into contracting out.

The Chairman: In conclusion, and perhaps I am looking for some advice, as a committee is it safe for us to assume there is good contracting out and there is bad contracting out? Somehow or other in this whole exercise we are now involved in, should we be trying as best as possible to identify the criteria, tools, or whatever you want to call them, that would ultimately help government decide or determine where to go and where not to go? Do you think that's the task before us?

Mr. Lalonde: I believe your conclusion is right. You could be a direct force in establishing a means of operation for contracting out. The offices of the Auditor General and the Treasury Board have issued certain guidelines. We have established criteria. I believe the committee's recommendation to move toward that rigorous review and evaluation process could be the means to improve efficiency and effectiveness in the Government of Canada and in contracting out to see what is good and what is bad.

Mr. Bellemare: Would it be in order for me to make a resolution? I would like to read the resolution, which is short. Then you can make your comments.

My resolution is that the Auditor General give the Standing Committee on Government Operations a brief report of its observations on contracting out, the way it has been done to date, and the way it should best be done.

The Chairman: Are there any comments from anyone? Are there any comments from our witnesses?

Mr. Lalonde: I think we could provide you with a brief report on the criteria and mechanisms in that context. I think the office has already done this in many areas.

I believe what Mr. Bellemare has told us about what has happened in certain areas necessitates a complete audit of those sectors. At this point, I believe the office is quite involved in its present audit process and it would be difficult for it to take on any more. But we will certainly look at what has been done and try to provide the committee with a brief report on matters that are knowledgeable to us, and ways and means of improving the system.

The Chairman: Would that be satisfactory, Mr. Bellemare?

M. Duhamel: On a dit qu'il fallait tirer certaines leçons. En fait, j'ai l'impression qu'on en a tirées car on a réalisé certains gains sur le plan du suivi, même s'il y a eu des problèmes.

A-t-on évalué les autres changements qui se sont produits au gouvernement à la suite de cette vérification? Quelqu'un a-t-il cherché à voir si elle a eu des retombées positives? Les gens sont-ils plus enclins à faire des analyse coût-avantage ou à examiner les autres facteurs pertinents éventuels?

M. Lalonde: Je ne pense pas que le bureau ait fait une évaluation comme telle. Toutefois, depuis notre vérification de 1991, le Conseil du Trésor a émis des directives sur la sous-traitance. On accorde plus de rigueur et d'attention à cette question et à la façon dont les questionnaires font appel à la sous-traitance.

Le président: En conclusion, et vous pourriez peut-être éclairer ma lanterne, pouvons-nous considérer qu'il existe de la bonne sous-traitance et de la mauvaise sous-traitance? Au cours de cet exercice que nous menons, devrions-nous essayer de déterminer dans toute la mesure du possible les critères, instruments ou autres qui permettraient au gouvernement de faire ou ne pas faire telle ou telle chose? Pensez-vous que nous devrions le faire?

M. Lalonde: Je crois que vous avez raison. Vous pourriez contribuer directement à établir un mode de fonctionnement de la sous-traitance. Les bureaux du vérificateur général et du Conseil du Trésor ont émis certaines lignes directrices. Nous avons établi des critères. Je crois que si le comité recommande un processus d'examen et d'évaluation rigoureux, il pourra contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la fonction publique fédérale et à mieux séparer la mauvaise sous-traitance de la bonne.

M. Bellemare: Pourrais-je présenter une résolution? Je voudrais vous la lire. Elle est très brève, et vous pourriez me donner votre avis.

Je propose que le vérificateur général soumette au comité permanent des opérations gouvernementales un bref rapport de ses observations de la sous-traitance, la façon dont elle a été effectuée jusqu'à présent, et la meilleure façon de la réaliser.

Le président: Y a-t-il des commentaires? Les témoins ont-ils des commentaires?

M. Lalonde: Je pense que nous pourrions vous communiquer un bref rapport sur les critères et mécanismes utilisés dans ce contexte. Je crois que le bureau l'a déjà fait à maints égards.

Je pense que, d'après ce que nous a dit M. Bellemare, il faut faire une vérification complète de certains secteurs. Pour l'instant, je pense que le bureau a suffisamment de travail avec la vérification qu'il mène en ce moment et il aurait du mal à en faire plus. Nous ne manquerons certainement pas d'examiner ce qui s'est fait et nous essaierons de donner au comité un bref rapport sur ce que nous aurons pu constater et sur les moyens d'améliorer le système.

Le président: Est-ce que cela vous satisfait, monsieur Bellemare?

[Texte]

[Traduction]

• 1240

Mr. Bellemare: Yes. I think what I hear is the gentleman is very concerned that their workload is kind of heavy and they've got other priorities and they're refusing directives from us, the Parliament to which the Auditor General should report. We have a grave concern, a grave concern regarding the contracting out philosophy and its implementation.

You have to this point done research, you have looked into it, perhaps superficially according to some people—perhaps they would say that because you've only picked one or two examples out of thousands of potential examples. But this committee is doing work, looking at a \$7 billion experience.

The Chairman: \$5.5 billion.

Mr. Bellemare: \$5.5 billion.

The Chairman: Let's not lionize or aggrandize.

Mr. Bellemare: Okay. I feel it is important enough for the Auditor General of Canada to not only look into this, but at least give us an introductory report so we as parliamentarians, to whom you are reporting and should report, can make proper recommendations to our colleagues collectively in Parliament.

Mr. Lalonde: Mr. Chairman, I believe the words of Mr. Bellemare about refusing to respond to his query directly is certainly not what I meant in that context. Again, we will certainly look at what has been done in the office, and we are servants of Parliament and we'll be reporting to you on what has happened and maybe look at what is forthcoming, which would be helpful to you. But one must remember that embarking on an audit of contracting out is a tremendous, time-consuming exercise, and I think you are looking for quick remedial action. I think if we give you the general concept and principles of contracting out, this would certainly be a step in the right direction.

Mr. Bellemare: I'm offended by the phrase "a time-consuming exercise"; I don't like the inference of that. I think a \$5.5 billion exercise, as opposed to checking out the NCC, whether or not they're renting their properties properly or not renting them properly. . . That activity is less than maybe \$5 million, and I'm comparing that bunch of dumb yahoos to the \$5 billion we're going at now, which is constantly on the increase. Someone has got to put the brakes on and take a look at the scenery.

The Chairman: Well, if it's all right with you, members, why don't we see what we get from the Auditor General's office, and I suppose if it doesn't meet your demands we'll go for something else.

Mr. Duhamel: We'll discuss it again.

The Chairman: Let's hope we can get the best possible from you, Mr. Lalonde.

Mr. Lalonde: I'll do my best, Mr. Chairman.

Mrs. Chamberlain: If I could, I'd just like to speak a little bit on Mr. Bellemare. I didn't take what you were saying the way he did at all. I think you're just asking us to recognize that your workload is heavy and maybe what we're asking is quite in-depth.

M. Bellemare: Si je comprends bien, Monsieur nous dit qu'ils ont déjà beaucoup de travail et d'autres priorités et qu'ils refusent de recevoir des directives des députés que nous sommes, du Parlement auquel le Vérificateur général doit faire rapport. Nous sommes extrêmement préoccupés par le principe et la pratique de la sous-traitance.

Vous avez fait des recherches, vous avez étudié la question, de façon peut-être superficielle d'ailleurs, d'après certaines personnes, qui disent peut-être cela parce que vous n'avez pris qu'un ou deux exemples parmi des milliers d'autres possibles. Mais notre comité travaille. Il examine des dépenses de 7 milliards de dollars.

Le président: 5,5 milliards.

M. Bellemare: 5,5 milliards.

Le président: Ne gonflons pas les chiffres.

M. Bellemare: Bon. Je crois que c'est quelque chose d'assez important pour justifier que le vérificateur général du Canada non seulement examine la situation mais nous soumette au moins un rapport préliminaire pour que les députés que nous sommes, à qui vous devez faire rapport, puisse soumettre collectivement des recommandations satisfaisantes à leurs collègues du Parlement.

M. Lalonde: Monsieur le président je crois que, contrairement à ce que dit M. Bellemare, je n'ai nullement voulu dire que nous refusons d'accéder à sa requête. Encore une fois, nous ne manquerons pas d'examiner ce qui s'est fait au bureau, nous sommes les serviteurs du Parlement, nous vous ferons rapport sur ce qui s'est passé et nous examinerons même peut-être ce qui s'annonce, car cela pourrait vous être utile. Il ne faut cependant pas oublier qu'une vérification de la sous-traitance est un exercice colossal qui demande beaucoup de temps, alors que vous cherchez, me semble-t-il à rectifier le tir rapidement. Je pense que si nous vous soumettons les grands principes de la sous-traitance, ce sera un pas dans la bonne direction.

M. Bellemare: Je trouve choquant d'entendre dire que c'est un «exercice qui prend énormément de temps», avec ce que cela sous-entend. Nous parlons d'un exercice portant sur 5,5 milliards de dollars, et non d'une simple vérification de la CCN, pour savoir si elle loue correctement ou non ses propriétés. . . les activités de la CCN représente peut-être moins de 5 millions de dollars et en regard de cette bande d'habitants, nous avons un montant de 5 milliards de dollars qui ne cesse d'augmenter. Il est temps que quelqu'un mette les freins et jette un coup d'oeil sur la situation.

Le président: Eh bien, si vous êtes d'accord, nous allons attendre de voir ce que nous recevrons du bureau du vérificateur général, et si cela ne nous convient pas, nous chercherons autre chose.

M. Duhamel: Nous en reparlerons.

Le président: Espérons que vous nous donnerez les meilleurs renseignements possibles, monsieur Lalonde.

M. Lalonde: Je ferai de mon mieux, monsieur le président.

Mme Chamberlain: Si vous me le permettez, j'aimerais revenir sur l'intervention de M. Bellemare. Je n'ai pas du tout compris comme lui ce que vous avez dit. Je crois que vous nous demandiez simplement de comprendre que vous aviez une lourde charge de travail et que ce que nous vous demandons nécessite une étude approfondie.

[Text]

For myself, I support the resolution that Mr. Bellemare put forth. We really are looking for some direction from the experts, and to a degree you really have a lot more knowledge than we do sitting here. So I think that's what we're looking for—what kinds of things should we be implementing in the future to not make the past mistakes.

Mr. Duhamel: I'd like to make a suggestion. Mr. Chairman, I think we should let our visitors examine what we've said today, respond to it, and subsequent to having studied and examined that, we can then determine if it's adequate. And if it isn't, we have a wonderful forum here where we can say that. I think that's what we've got to do.

Mr. Bellemare: Do we have a consensus on my resolution?

The Chairman: As far as I know, we have a consensus.

Mr. Duhamel: Yes, absolutely.

The Chairman: I'm sure the report will be forthcoming. Thank you.

Mr. Lalonde: Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: Colleagues, we'll be here at 11 o'clock Thursday.

[Translation]

Personnellement, je suis d'accord avec la résolution proposée par M. Bellemare. Nous cherchons l'avis des experts, et vous avez certainement dans une certaine mesure beaucoup plus de connaissances que nous. En fait, nous cherchons à savoir ce qu'il faut faire à l'avenir pour éviter les erreurs du passé.

M. Duhamel: J'aimerais faire une suggestion. Monsieur le président, nous devrions peut-être laisser nos invités réfléchir à ce que nous avons dit aujourd'hui, y répondre, et après avoir examiné leurs réponses nous pourrions juger si elles nous satisfont. Dans le cas contraire, nous avons une tribune parfaite pour le dire. Je pense que c'est ce qu'il faudra faire.

M. Bellemare: Avons-nous un consensus au sujet de ma résolution?

Le président: À ma connaissance, oui.

M. Duhamel: Oui, absolument.

Le président: Nous comptons sur votre rapport.

M. Lalonde: Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Chers collègues, nous reprendrons jeudi à 11 heures.

• 1245

Mrs. Chamberlain: Will we be able to get any heat in the room next time, Mr. Chairman?

The Chairman: I'm sure that if we stayed here until 1 p.m. you'd have all kinds of heat.

Thank you. The meeting is adjourned.

Mme Chamberlain: Pourrions-nous avoir du chauffage dans cette salle la prochaine fois, monsieur le président?

Le président: Je suis sûr que si nous restions ici jusqu'à 13 heures, on en aurait.

Merci. La séance est levée.

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail**Poste—lettre****8801320
OTTAWA**

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré—Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré—Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES*From the Auditor General's Office:*

Jacques Goyer, Principal, Audit Operations Branch;

Robert Lalonde, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch;

Ginette Moreau, Director, Audit Operations Branch.

TÉMOINS*Du Bureau du vérificateur général:*

Jacques Goyer, directeur général, Direction générale des opérations de vérification;

Robert Lalonde, vérificateur général adjoint, Direction générale des opérations de vérification;

Ginette Moreau, directrice, Direction générale des opérations de vérification.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 17

Thursday, October 6, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 17

Le jeudi 6 octobre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl —(11)

Associate Members

Cliff Breitkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl —(11)

Membres associés

Cliff Breitkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, OCTOBER 6, 1994
(19)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:01 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From Public Works and Government Services Canada: Ginette Cloutier, Director General, Operations, Translation Bureau; Art Silverman, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Ginette Cloutier made a statement and with the other witness from Public Works and Government Services Canada answered questions.

At 12:36 o'clock p.m., the Committee proceeded to the consideration of its future business.

On motion of Ron Duhamel it was agreed,—That, pursuant to Standing Order 108(1), a Sub-Committee of the Standing Committee on Government Operations be established, to be chaired by John Harvard, and composed of Ron Duhamel, Brenda Chamberlain, Ian Murray, Jean-Paul Marchand and one member from the Reform Party to be named by the Chairman following the usual consultations and filed with the Clerk, to study, if and when referred to the Committee Bill C-52, An Act to establish the Department of Public Works and Government Services and to amend and repeal certain Acts and to report thereon to the Committee; that on presentation of the said report it be deemed adopted; and that the Chairman of the Committee present it to the House on behalf of the Committee and that:

- when the Chair of the Sub-Committee is unable to act in that capacity at or during a meeting of the Sub-Committee, he shall designate a member of the Sub-Committee to act as Chair at or during the said meeting
- the Sub-Committee be empowered, except when the House otherwise orders, to send for persons, papers and records, to sit while the House is sitting, to sit during periods when the House stands adjourned, to print from day to day such papers and evidence as may be ordered by it and to authorize the Chair to hold meetings to receive evidence when a quorum is not present and to authorize the printing thereof

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 6 OCTOBRE 1994
(19)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 01, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada: Ginette Cloutier, directrice générale, Exploitation, Bureau de la traduction; Art Silverman, sous-ministre adjoint, Service des approvisionnements.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Ginette Cloutier fait un exposé puis, avec l'autre témoin des Travaux publics et Services gouvernementaux, répond aux questions.

À 12 h 36, le Comité entreprend d'examiner ses travaux futurs.

Sur motion de Ronald Duhamel, il est convenu—Par application du paragraphe 108(1) du Règlement, qu'un sous-comité soit établi, formé de John Harvard (*président*), Ron Duhamel, Brenda Chamberlain, Ian Murray et Jean-Paul Marchand, ainsi que d'un député du Parti réformiste désigné par le président après les consultations habituelles, en vue de faire étude, le cas échéant, du projet de loi C-52, Loi constituant le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux et modifiant ou abrogeant certaines lois, et de faire rapport au Comité; que le rapport soit adopté d'office dès qu'il sera remis et que le président du Comité le présente à la Chambre;

- Que si le président du Sous-comité était incapable de remplir ses fonctions au moment d'une réunion, il pourra désigner un autre membre du Sous-comité pour le remplacer;
- Que le Sous-comité soit autorisé, sauf si la Chambre en ordonne autrement, à convoquer des personnes et à exiger la production de documents et de dossiers, à se réunir pendant que la Chambre siège et en période d'ajournement, à faire imprimer au jour le jour des documents et témoignages, et à permettre à son président, en l'absence de quorum, de tenir des réunions, entendre des témoignages et en approuver l'impression;

— the Committee authorize the allocation of sufficient funds from its budget to the Sub-Committee for the payment of reasonable travelling and living expenses to witnesses appearing before the Sub-Committee

— a Research Officer be provided to the Sub-Committee by the Library of Parliament.

It was agreed that the Committee invite the Canadian Union of Professional and Technical Employees to appear before the Committee on the subject of contracting out.

At 12:50 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

— Que le Comité alloue des fonds suffisants pris sur son budget afin de permettre au Sous-comité de rembourser des frais raisonnables de voyage et de séjour à des témoins qui auront comparu devant lui;

— Que la Bibliothèque du Parlement affecte un attaché de recherche au Sous-comité.

Il est convenu que le Comité invite à témoigner devant lui le Syndicat canadien des employés professionnels et techniques pour l'entretenir de contrats à l'entreprise.

À 12 h 50, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Texte]

[Traduction]

EVIDENCE

TÉMOIGNAGES

[Recorded by Electronic Apparatus]

[Enregistrement électronique]

Thursday, October 6, 1994

Le jeudi 6 octobre 1994

• 1100

The Chairman: I call the meeting to order. I see that we have the requisite number of members present to hear our witnesses.

I wish to make a couple of opening remarks having to do with business before the committee. One is Bill C-52, which will be coming to us. We had hoped we would be in a position to receive Bill C-52 on Monday, October 17, but I don't think that's going to be possible now. I don't know when exactly, but I'm still hoping it will be that week. Given the uncertainty of its arrival, if it's okay with you I think we should simply proceed with the hearings schedule that we have set up for that week with respect to our inquiry into contracting out. If I hear no objections to that, you can just take that as information from me.

On the other matter relative to your palates, I talked informally about lunch to members yesterday. I got the impression from several members that if we try to terminate our meetings at 12:30 p.m. that would take care of our lunch problem. We do have the room, as you know, until 1 p.m., but even though we have space until 1 p.m. I think that in most cases we should be able to wind up our business by 12:30 and then get away for lunch. If that is satisfactory, I would just simply add that if for some reason a meeting does go beyond 12:30 and someone feels he or she has to get away for lunch, I'm sure that would not meet with serious objection from anyone.

Is that fine? Mr. Bellemare smiles. I take that as affirmation.

There is just one more thing and it has to do with the formation of our subcommittee relative to Bill C-52. I think later on, after we've heard from our witnesses today, we can do some unfinished business pursuant to that. I think we simply want to decide once and for all the composition of the subcommittee. We can deal with that after we've heard from our witnesses of today.

I'm very pleased on your behalf to welcome our two witnesses from the Translation Bureau: Ginette Cloutier, who is the Director General, Operations; and Mr. Art Silverman, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch.

I understand one of you will be giving us a short introductory presentation, after which we will invite questions from members. I remind you that around here we try to stick closely to time limits, so if the witnesses keep an eye on me and I tend to be grimacing, it probably means you're going over time or something like that. I always get good cooperation. Thank you, and go ahead.

Ms Ginette Cloutier (Director General, Operations, Translation Bureau): Thank you very much.

Le président: La séance est ouverte. Je vois que nous avons le nombre de membres requis pour entendre nos témoins.

Je veux tout d'abord faire quelques remarques au sujet des affaires du comité. La première question dont je veux vous parler, c'est celle du projet de loi C-52, qui doit nous être renvoyé. Nous avions espéré pouvoir le recevoir le lundi 17 octobre, mais je ne pense pas que ce sera possible. Je ne sais pas exactement quand nous le recevrons, mais je continue à espérer que ce sera pendant cette semaine-là. Étant donné l'incertitude à ce sujet, je crois que nous devrions simplement, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, poursuivre le programme que nous nous étions fixé pour cette semaine-là relativement à notre étude de la sous-traitance. À moins qu'il y ait des objections, vous pouvez tenir pour acquis que c'est ce que nous ferons.

Pour ce qui est de la question de la bouffe, j'en ai discuté de façon informelle avec les membres du comité hier. Plusieurs m'ont donné à entendre que si nous pouvions conclure nos séances à midi trente, le problème du déjeuner ne se poserait pas. La salle nous est réservée, comme vous le savez, jusqu'à 13 heures, mais même à cela, je crois que nous pourrions le plus souvent conclure nos travaux au plus tard à midi trente et avoir ensuite le temps de prendre une bouchée. Si cette solution vous paraît satisfaisante, j'ajouterai simplement que si pour une raison quelconque nous n'avons pas terminé à midi trente, je suis sûr que les collègues comprendront que quelqu'un estime qu'il doit partir pour aller manger.

Cela va? Je vois que M. Bellemare sourit et j'en déduis qu'il est satisfait.

Il y a une dernière question dont je veux vous parler: il s'agit de la création de notre sous-comité qui sera chargé d'étudier le projet de loi C-52. Je crois toutefois que nous pourrions régler ce qu'il nous reste à régler à ce sujet après que nous aurons entendu nos témoins. Il nous faudra décider une fois pour toutes de la composition du sous-comité. Nous pourrions le faire après que nous aurons entendu les témoins que nous accueillons aujourd'hui.

Je suis très heureux d'accueillir en votre nom nos deux témoins du Bureau de la traduction: Ginette Cloutier, directrice générale de l'exploitation, et Art Silverman, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.

Je crois savoir que l'un de vous nous fera un court exposé préliminaire, après quoi les membres pourront vous poser des questions. Je vous rappelle que nous essayons d'être rigoureusement fidèles aux règles concernant la répartition du temps de parole, alors si les témoins me voient faire des grimaces, c'est sans doute qu'on aura dépassé le temps de parole ou quelque chose de ce genre. L'esprit de coopération est toujours très bon. Merci. Vous avez la parole.

Mme Ginette Cloutier (directrice générale, Exploitation, Bureau de la traduction): Merci beaucoup.

[Text]

Monsieur le président, membres du Comité, je vous remercie de me fournir l'occasion de vous parler du Bureau de la traduction aujourd'hui.

Le Bureau de la traduction a été créé en 1934 en vertu de la Loi sur le Bureau des traductions. C'est dire que cette année, nous célébrons notre 60^e anniversaire.

• 1105

Le mandat du Bureau est double. D'abord, il fournit des services de traduction et d'interprétation au Parlement ainsi qu'aux ministères et organismes fédéraux. Ensuite, il assure la normalisation de la terminologie en usage au gouvernement fédéral.

Le Bureau offre des services de traduction en langues officielles et en quelque 150 autres langues et dialectes, dont les langues autochtones. Le Bureau est un organisme de service commun obligatoire en vertu de la Politique du Conseil du Trésor sur les services communs, telle que vous la décrivait M. Winberg la semaine dernière.

Le gros des opérations du Bureau est centralisé dans la région de la Capitale nationale. Toutefois, le Bureau exploite des points de service dans neuf régions du pays, de Terre-Neuve à Vancouver, y compris plusieurs bases militaires.

Notre organisme compte un effectif d'environ 1 200 personnes, dont près de 800 traducteurs, interprètes et terminologues.

Le Bureau traite chaque année près de 150 000 demandes de traduction, ce qui représente un peu plus de 300 millions de mots par année et un peu plus d'un million de pages. Pour s'acquitter de cette charge de travail, il s'appuie non seulement sur ses ressources internes, mais aussi sur un bassin de presque 2 000 fournisseurs.

Following Treasury Board's decision of December 1989 to increase contracting out to 50% of the bureau's volume, our reliance on outside suppliers has risen sharply. In 1993-94 47% of the bureau's workload was contracted out. We awarded some 6,000 contracts, large and small, with a total value slightly exceeding \$27 million.

As a mandatory common services organization, we try to offer products and services that meet all the requirements of an increasingly demanding clientele to assist them in the speedy, efficient, and economic delivery of their programs.

As an employer, we strive constantly to improve the climate within our organization, the working conditions of our employees, and the tools they use to ensure the best performance their skill and professionalism can achieve.

In our contract management we are aware of our responsibilities with respect to equity, transparency, and cost-effectiveness. We make sure our employees are properly trained and have access to the latest information so as to ensure that the best possible contracting decisions are made. You will recall that Mr. Cassidy raised this very concern when he appeared before you a few weeks ago.

The concrete action we have taken over the past months in order to improve our efficiency and have better control of our costs has been based on these three premises. It has been taken in direct response to the recommendations contained in the 1991 annual report of the Auditor General.

[Translation]

Mr. Chairman, members of the Committee, I would like to thank you for this opportunity to speak to you about the Translation Bureau.

The Translation Bureau was created in 1934 under the Translation Bureau Act. We are celebrating our 60th anniversary this year.

The Bureau has a twofold mandate. It provides Parliament and all federal departments and agencies with translation and interpretation services, and it also ensures the standardization of terminology used in the federal government.

The Bureau provides translation services in the country's official languages and in some 150 other languages and dialects as well, including aboriginal languages. It is a mandatory common services organization under Treasury Board's common services policy, as described to you last week by Mr. Winberg.

Most of its operations are centralized in the National Capital Region. However, the Bureau has points of service in nine regions across the country, from Newfoundland to Vancouver, and on several military bases.

Our organization employs about 1,200 persons, including some 800 translators, interpreters and terminologists.

We respond on average to close to 150,000 translation requests a year, for a total of some 300 million words and some one million pages. To handle this annual workload, we rely not only on in-house translators, but on a pool of approximately 2,000 contractors.

Suite à la décision du Conseil du Trésor de décembre 1989 qui portait la part confiée à contrat à 50 p. 100 de la charge globale, le Bureau a intensifié son recours aux services de pigistes. En 1993-1994, le Bureau a affermé 47 p. 100 de sa charge de travail. Nous avons octroyé quelque 6 000 contrats de durée et de valeur variables. Les dépenses pour cette même année s'élèvent à un peu plus de 27 millions de dollars.

Comme organisme de service commun obligatoire, nous tenons à offrir des produits et des services qui satisfont en tous points une clientèle de plus en plus exigeante afin de l'appuyer au mieux dans l'exécution rapide, efficace et économique de ses programmes.

Comme employeur, nous devons sans cesse chercher à améliorer le climat, les conditions de travail et les outils de nos employés pour les amener à fournir leur plein rendement, à la hauteur de leurs compétences professionnelles.

En matière d'affermage, nous sommes conscients des responsabilités qui nous incombent sur les plans de l'équité, de la transparence et de l'économie. De la même manière, nous nous préoccuons de la formation et de l'information à transmettre à nos employés en matière d'adjudication de contrats, de façon à ce que les meilleures décisions possibles soient prises au moment de faire faire du travail. C'est d'ailleurs un thème abordé lors de la comparution de M. Cassidy devant ce comité il y a quelques semaines.

Ces trois prémisses sous-tendent les mesures concrètes que nous avons prises durant les derniers mois en vue d'améliorer notre efficacité et de mieux maîtriser nos coûts. Ces mesures découlent aussi en droite ligne des recommandations formulées par le Vérificateur général dans son rapport de 1991.

[Texte]

Here are some examples of what we mean:

There has been a complete restructuring of our translation operations. We've regrouped the translation teams in order to achieve greater specialization and consequently some economies of scale.

We've reviewed the production process in order to increase efficiency and enable our professionals to revert to their main task of translation.

There are ongoing adjustments of the make-or-buy equation with a view to making the best use of the specialized knowledge of staff translators and the private sector in response to comments by the Auditor General in 1991 and within the scope of Treasury Board's decision to contract out 50% of our workload.

In December 1993 we introduced a new system for the selection of linguistic services suppliers. The goal of this new pre-selection system is to provide a greatly improved quality-price ratio while respecting the principles of equity and transparency.

We've introduced internal monitoring processes in addition to the usual auditing procedures.

We've introduced a new quality assurance program in all of our points of service. Based on a zero defect policy, the program will ensure that all of the texts we deliver, whether translated in-house or under contract, meet our clients' requirements.

[Traduction]

Je veux citer en exemple les mesures suivantes:

Les opérations de traduction ont été complètement restructurées. Nous avons regroupé les équipes de traducteurs en favorisant la spécialisation, permettant ainsi des économies d'échelle.

Nous avons revu la chaîne de production afin d'en augmenter l'efficacité et l'efficience, et de permettre aux professionnels de se consacrer à leur tâche principale, la traduction.

Nous faisons des rajustements ponctuels en cours du mix faire et faire faire en vue de tirer le meilleur parti possible de la spécialisation des traducteurs à l'interne comme dans le secteur privé, en tenant compte des observations du Vérificateur général en 1991 et de la décision du Conseil du Trésor de porter l'affermage à 50 p. 100.

En décembre 1993, nous avons instauré un nouveau mécanisme pour le choix des fournisseurs de services linguistiques. Appelé système de présélection, ce mécanisme vise un rapport qualité-prix de loin supérieur au système qu'il remplace, tout en respectant les principes d'équité et de transparence.

Nous avons mis sur pied un mécanisme de monitoring interne des processus contractuels qui s'ajoute aux autres mécanismes de vérification.

Nous avons établi un nouveau programme d'assurance de la qualité. Fondé sur le principe du «zéro défaut», ce programme vise à assurer que tous les textes que nous livrons—qu'ils aient été traduits à l'interne ou à la pige—répondent aux exigences de nos clients.

• 1110

Nous avons de nouveaux outils de gestion pour assurer la maîtrise de nos coûts: un système de comptabilité par activité que nous sommes en train d'instaurer en vue d'agir sur les inducteurs de coûts et de continuer sur notre lancée de réduction de ceux-ci, tendance déjà signalée dans le rapport de suivi du vérificateur général de 1993.

Une étude réalisée à l'automne 1992 par le Groupe SECOR a révélé qu'en 1991-1992, 85 p. 100 des contrats que nous avons octroyés en langues officielles ne couvraient que 50 p. 100 de la valeur totale affermée. En d'autres mots, cela veut dire que nous passons beaucoup de petits contrats.

Pour freiner cette pression à la hausse sur nos coûts de transaction, nous allons, dans le respect des politiques du Conseil du Trésor, accroître le recours aux contrats ouverts. L'augmentation du volume et l'allongement des durées sont autant de moyens d'affermier le même nombre de mots avec moins de contrats, ce qui fera baisser nos coûts.

Dans son rapport de 1991, le vérificateur général avait relevé des problèmes de relations de travail au sein de notre organisme. Je puis vous dire aujourd'hui que nous avons accompli des progrès tangibles de ce côté, par exemple la collaboration active du syndicat des traducteurs pour la création de quatre groupes de travail ponctuels patronaux-syndicaux, une réduction sensible du nombre de griefs et diverses mesures de communication interne.

Ces initiatives témoignent d'une nette amélioration du climat qui entoure les relations entre la direction et ses employés, ce qui nous permet d'envisager l'avenir avec optimisme.

We've introduced new management tools to ensure we control costs: implementation of an activity-based accounting system in order to give us a better grasp of cost drivers and thus reinforce the trend toward reduced costs already noted by the Auditor General in the 1993 follow-up report.

A study carried out in the fall of 1992 by the SECOR Group, revealed that in 1991-1992, 85% of our contracts in official languages accounted for only 50% of the total value contracted out. In other words, we were awarding many small contracts.

Operating within current Treasury Board Policy, we plan to reverse the resulting rise in our transaction costs by making more extensive use of multi-year open contracts and by increasing their volume and duration. In this way, we will be able to contract out the same number of words under fewer contracts and at a reduced cost to the Bureau.

The Auditor General's 1991 report mentioned staff relations problems within the Bureau. I'm able to say to you today that we have made tangible progress in this area, namely: with the active involvement of the translators' union, we have been able to establish four ad hoc joint union-management working groups; significant reduction of the number of grievances; and various internal communication measures.

These initiatives reflect a significant improvement in relations between management and its employees and enable us to look to the future with optimism.

[Text]

We are also looking forward to the outcome of the studies undertaken by the board on contracting out and the competition policy.

Les mesures que nous avons prises et les progrès que nous avons accomplis jusqu'à maintenant nous encouragent à poursuivre sur notre lancée en vue de faire du Bureau de la traduction le fournisseur par excellence des services de traduction au gouvernement fédéral.

J'espère que notre présence ici ce matin contribuera à l'examen que vous menez des pratiques contractuelles gouvernementales.

Je répondrai à vos questions avec plaisir.

Merci.

The Chairman: I have one question before I turn it over to the Bloc.

You mention in your presentation in at least two places the request from the Treasury Board in 1989 to increase contracting out to 50% of the bureau's volume. Apparently you are trying to meet that demand or request. Did you do that out of the belief that the request made sense, that you had documentation to support the request by Treasury Board, or were you simply following orders?

Ms Cloutier: We basically were putting into effect the decision of the board that was announced in December 1989.

The Chairman: So you were just following orders?

Ms Cloutier: The Auditor General said in his report that basically there had been no cost-benefit analysis prior to this decision, and to my knowledge, I don't know of any that would have been conducted.

The Chairman: Do you normally do things just because someone comes along with a notion and says you should do them?

Ms Cloutier: We usually obey our political masters, who have asked us to increase it to 50%, yes. It was an official decision by the Treasury Board.

The Chairman: Is that a good way to run government? You're a responsible person. You're ostensibly a responsible department. If a political master, regardless of political stripe, comes along and says "Do this", do you not ask tough questions? Do you not dig your heels in?

Ms Cloutier: Well, it's a very difficult question. I don't mean to avoid answering it, but even in the AG's report there are many factors that have to be taken into consideration before deciding to contract out services.

The Chairman: I can understand that, but the federal civil service has a reputation of being sometimes very difficult and resistant. In this particular case it seems that you were not resistant, and if that's the case, then I just want to know on what basis you proceeded. Why did you cave in? Why did you agree? If it's simply a matter of following orders, then I don't know whether it's good enough just to follow orders.

[Translation]

Nous attendons également avec impatience les résultats des études entreprises par le Conseil sur la politique en matière de sous-traitance et de concurrence.

The steps we have taken and the progress we have made to date are encouraging and we plan to build on our momentum to make the Translation Bureau the supplier "par excellence" of translation services in the federal government.

I hope that our presence here this morning will contribute to your overall examination of governmental contracting practices.

I will be pleased to answer your questions.

Thank you.

Le président: J'ai une question à vous poser avant de céder la parole au Bloc.

Vous parlez à deux reprises au moins dans votre exposé de la décision du Conseil du Trésor de 1989 qui vous invitait à porter à 50 p. 100 la part de votre charge de travail donnée à contrat. Vous semblez vous efforcer de vous conformer à cette décision. Le faites-vous parce que vous estimez qu'il s'agit d'une décision sensée et que vous avez des données qui vous permettent d'en confirmer le bien-fondé, ou le faites-vous simplement pour obéir à l'ordre qui vous a été donné?

Mme Cloutier: Nous cherchons essentiellement à appliquer la décision du Conseil du Trésor qui a été annoncée en décembre 1989.

Le président: Alors, vous ne faites qu'obéir à l'ordre qui vous a été donné?

Mme Cloutier: Le Vérificateur général a indiqué dans son rapport qu'aucune analyse coûts-avantages n'a été effectuée avant que cette décision ne soit prise et, à ma connaissance, aucune étude de ce genre n'a été faite.

Le président: Est-il dans vos habitudes de vous conformer simplement aux ordres tout à fait arbitraires qui vous viennent d'en haut?

Mme Cloutier: Nous avons effectivement pour règle d'obéir à nos maîtres politiques, qui nous ont demandé de porter la part de l'affermage à 50 p. 100. Il s'agit d'une décision officielle du Conseil du Trésor.

Le président: Est-ce ainsi qu'il faut mener les affaires du gouvernement? Vous êtes une personne responsable. Selon toute évidence, votre ministère est un ministère responsable. Quand un maître politique, de quelque allégeance qu'il soit, s'amène et vous dit: «Faites ceci», ne lui posez-vous pas des questions bien senties? Ne cherchez-vous pas à vous défendre?

Mme Cloutier: Il s'agit là d'une question très difficile. Ce n'est pas que je veux éviter d'y répondre, mais même d'après le rapport du Vérificateur général, il y a bien des facteurs dont il faut tenir compte avant de décider de recourir à l'affermage.

Le président: Oui, je peux comprendre cela, mais la fonction publique fédérale a parfois la réputation d'être intraitable et récalcitrante. Or, dans ce cas-ci, vous ne semblez pas avoir été très récalcitrant, je veux tout simplement savoir ce qui vous a motivé. Pourquoi avez-vous plié l'échine? Pourquoi avez-vous accepté cette décision? Si vous me dites que vous n'avez fait qu'obéir aux ordres qui vous avaient été donnés, je ne suis pas sûr que ce soit une façon acceptable de faire les choses.

[Texte]

Ms Cloutier: To my knowledge, at the time the Department of the Secretary of State did not, either, do a cost-benefit analysis.

The Chairman: I think that's pretty clear.

Mr. Asselin, eight minutes.

M. Asselin (Charlevoix): Bonjour, madame; bonjour, monsieur.

Mme Cloutier: Bonjour.

M. Asselin: Bienvenue à la commission. J'ai pris connaissance des commentaires du Rapport du vérificateur général concernant la sous-traitance, principalement au niveau de la traduction.

[Traduction]

Mme Cloutier: À ma connaissance, le ministère qui s'appelait à l'époque le Secrétariat d'État n'a pas, lui non plus, fait d'analyse coûts-avantages.

Le président: La réponse est assez claire.

Monsieur Asselin, vous avez huit minutes.

Mr. Asselin (Charlevoix): Good morning, Madam. Good morning, Sir.

Ms Cloutier: Good morning.

Mr. Asselin: Welcome to our committee. I have looked at the Auditor General's comments about contracting out, especially with respect to translation services.

• 1115

J'ai quelques petites questions. Peut-être pourriez-vous les noter.

I have a few short questions. You might want to jot them down.

D'abord, l'ancien gouvernement conservateur avait demandé au Bureau de la traduction de faire de plus en plus appel à la sous-traitance. On retrouve cela dans le Rapport du vérificateur général. Un certain pourcentage devait être atteint avant 1993-1994. Je veux savoir si ce pourcentage a été atteint.

First of all, the former Conservative Government had asked the Translation Bureau to gradually increase contracting out. This is mentioned by the Auditor General in his Report. A certain percentage was to be achieved by 1993-94. I would like to know if that percentage has been achieved.

Selon le Rapport du vérificateur général, il semble que, depuis que le Bureau de la traduction donne des contrats en sous-traitance, la qualité des services de traduction sur la Colline parlementaire est de plus en plus douteuse. En d'autres termes, vous offrez des services de moins bonne qualité depuis que vous faites appel à la sous-traitance.

According to the Auditor General's Report, it would seem that, since the Translation Bureau has gone to contracting out, the quality of translation services on Parliament Hill has been deteriorating. In other words, the services you provide are of lesser quality since you have gone to contracting out.

En tant que directrice générale, vous vivez depuis ce temps à l'interne, avec tout le personnel de traduction, une détérioration du climat. Également, les conditions de travail font qu'il y a une certaine insécurité chez le personnel de traduction employé à temps plein.

Ever since then, you, as director general, have had to deal with a deterioration of the climate within, which affects all translation staff. Also, conditions of work are such that there is a lack of security for full-time translation staff.

Selon vous, est-ce que le gouvernement devrait continuer à se diriger vers la sous-traitance, ou s'il devrait en diminuer le pourcentage et revenir à des employés qualifiés et permanents au service du gouvernement?

Do you feel that government should continue to move towards contracting out, or should there be a reversal of that trend and a return to qualified, full-time staff?

Mme Cloutier: D'abord, je voudrais dire que le Bureau a toujours fait affaires avec des pigistes. Donc, ce n'était pas nouveau en 1989. En fait, en 1989, nous étions déjà à 35 p. 100, je pense. Nous devons passer de 35 p. 100 à 50 p. 100 en 1993-1994. Les chiffres que je présentais dans mon allocution d'ouverture indiquent que nous avions atteint 47 p. 100 d'affermage ou de sous-traitance au Bureau de la traduction en 1993-1994.

Ms Cloutier: First of all, I would like to point out that the Bureau has always dealt with freelancers. So, contracting out is not something that began in 1989. In fact, I think that we were already at 35% in 1989. We were asked to go from 35% to 50% by 1993-94. I mentioned in my opening statement that the percentage of work contracted out by the Translation Bureau had reached 47% in 1993-94.

Je ne peux pas vous dire quelle est la qualité du service au Parlement. Il est vrai, comme le notait le vérificateur général dans son Rapport de 1991, qu'il y a eu une diminution de la qualité dans les années qui ont suivi l'augmentation assez drastique de la sous-traitance. Par ailleurs, dans son Rapport de 1993, le vérificateur général indiquait qu'il y avait eu une augmentation de la qualité globale des services de traduction du Bureau de la traduction. Je dois vous dire que cette croissance de la qualité s'est maintenue en 1993-1994, comme l'indiquent les derniers chiffres que j'ai.

I cannot comment on the quality of services provided to Parliament. It is true, as was noted by the Auditor General in his 1991 Report, that there was a decrease in quality in the years that followed the sharp increase in contracting out. However, in his 1993 Report, the Auditor General said that there had been an increase in the overall quality of translation services provided by the Translation Bureau. I would point out that this upward trend with respect to quality of services was maintained in 1993-94, as can be seen from the latest figures that I have.

Je ne peux pas vous dire, monsieur Asselin, que c'est le cas pour les services aux parlementaires. Je peux voir si notre échantillonnage comprenait des textes parlementaires et vous revenir à ce sujet.

I cannot tell you, Mr. Asselin, whether or not this would apply to services to Parliament. I can check to see whether our sample included parliamentary texts and get back to you on that.

[Text]

Pour ce qui est du climat, il est sûr que lorsqu'on passe de 35 p. 100, ou de 17 p. 100 ou de 9 p. 100, à 47 p. 100 d'affermage, on doit faire des compressions d'effectif assez importantes. Ces compressions ont certainement un impact important sur le moral des employés. C'est ce qu'a noté le vérificateur général en 1991. Nous croyons que le climat s'est amélioré depuis, comme je vous le décrivais dans le discours d'ouverture. Il y aura toujours beaucoup d'insécurité quant à l'avenir des employés au fédéral. Cela n'est pas restreint au Bureau de la traduction.

Augmentation de la sous-traitance ou diminution de la sous-traitance? C'est une question complexe. Il y a plusieurs facteurs à examiner si l'on veut vraiment conclure que la sous-traitance est ultimement bénéfique. Le vérificateur général en a parlé mardi, lors de sa comparution. Il faut faire une étude en bonne et due forme en prenant en considération les facteurs qu'ont indiqués les gens du vérificateur général dans la pièce 20-16, je crois.

• 1120

Je ne peux pas répondre à cette question sans qu'on fasse des études en bonne et due forme.

M. Asselin: On se rappelle que, lors des dernières conventions avec l'Alliance de la Fonction publique, on avait concédé au gouvernement le droit de recourir à la sous-traitance. Voyant le tapis glisser un peu sous leurs pieds et prévoyant des pertes d'emplois considérables, est-ce que les employés du gouvernement versus le syndicat de l'Alliance de la Fonction publique, lors d'une prochaine négociation ou à l'échéance de la convention collective, n'iront pas jusqu'à manifester solidement? Ne croyez-vous pas qu'ils ne laisseront aucune chance au gouvernement de reprendre ce qui leur appartenait avant la dernière négociation? Il pourrait y avoir certains problèmes de fonctionnement au gouvernement à ce moment-là.

Mme Cloutier: C'est une excellente question, mais je crois qu'elle devrait plutôt être posée au Conseil du Trésor.

M. Asselin: Êtes-vous en mesure de me donner des coûts? Combien a coûté la sous-traitance depuis la dernière consigne du gouvernement jusqu'à aujourd'hui? Quelle a été l'augmentation par rapport à ce que la traduction coûtait au gouvernement pendant qu'il gérait le service de traduction? Vous dites que vous avez toujours fait affaire un peu avec des pigistes pendant les périodes de pointe, alors qu'il y avait un achalandage accru, mais il y avait quand même une certaine base d'établie dans un budget. Le Conseil du Trésor devait allouer un certain budget pour le fonctionnement du service de traduction. Aujourd'hui, quand vous prenez la même base et que vous y ajoutez la sous-traitance, constatez-vous une augmentation considérable des coûts?

Mme Cloutier: Quand on examine les coûts de la sous-traitance, il faut ajouter bien sûr les coûts directs de la sous-traitance, c'est-à-dire les coûts des contrats pour lesquels nous recevons un budget chaque année, et les coûts afférents à la gestion des contrats, aux services que l'on offre aux pigistes, etc. Cela nous amène à mieux comprendre le rapport entre le rendement et nos dépenses. C'est dans cet ensemble qu'il faut examiner les coûts de la sous-traitance.

[Translation]

As for the climate of work, clearly, when you go from 35%, or 17% or 9%, to 47% contracting out, you have to significantly cut back on your personnel. Those cuts certainly had a significant impact on employee morale. That was mentioned by the Auditor General in his 1991 Report. We believe that there has been some improvement since then, as I mentioned in my opening statement. There will always be a great deal of uncertainty among federal public servants about their future employment. That uncertainty is not limited to the Translation Bureau.

Should you increase contracting out or decrease it? That is a complex question. There are several factors that have to be taken into consideration to determine whether or not contracting out is ultimately beneficial. The Auditor General alluded to that when he appeared last Tuesday. A proper study would have to be done taking into consideration the factors mentioned by the Auditor General's Office in paragraph 20-16, I believe.

I cannot answer that question without the benefit of comprehensive studies.

Mr. Asselin: We all remember that in the latest round of collective bargaining with the Public Service Alliance, the federal government won the right to go to contracting out. Do you not think that, seeing the carpet being pulled out from under them and faced with considerable job losses, the federal public servants, as opposed to their union, the Public Service Alliance, will clearly demonstrate their opposition to this during the next round of bargaining or when their collective agreements are up? Do you not think that they will stand firmly against the government taking back even a centimetre of the ground they had before the last round of bargaining? This might lead to a few operational hurdles for government.

Ms Cloutier: That is an excellent question, but I think it should be addressed to Treasury Board.

Mr. Asselin: Are you able to provide me with costs? What has been the cost of contracting out since the latest government decision in that respect? How much of an increase has there been compared to what translation cost when it was done internally? You said that you have always dealt with freelancers during peak periods, when you had a work overload, but there was nevertheless a certain amount that was provided for in the estimates. Treasury Board allowed you a certain envelope for the operation of the Translation Bureau. If you take that same envelope today and you add to it the cost of contracting out, has there been a considerable increase in costs?

Ms Cloutier: When you look at the cost of contracting out, of course, you have to take into account the direct costs of contracting out, that is the contract costs which appear as an item in our yearly budget, as well as the costs related to the management of contracts, to the services we provide to freelancers, and so on. This will allow for better understanding of our performance relative to our expenditures. It is in that context that the costs of contracting out have to be looked at.

[Texte]

[Traduction]

Si vous me demandez quelle a été l'évolution du budget des contrats depuis le début de la sous-traitance, je vous dirai qu'il est bien sûr que le budget de la sous-traitance a augmenté. Je pense même qu'il a triplé depuis 1986-1987. Cela est normal, puisque nous avions à augmenter notre sous-traitance.

The Chairman: Thank you.

M. Asselin: Il a triplé. . .

The Chairman: No, you're out of time, Mr. Asselin. I'm sorry, you'll have to pick it up next time.

Mr. Strahl:

Mr. Strahl (Fraser Valley East): Welcome. I have several questions. They're fairly short, and you'll probably have fairly short answers for them.

The Translation Bureau is going to become a special operating agency in 1995. Is that still the plan?

Ms Cloutier: The Hon. Mr. Dingwall, when he appeared before the committee, said the SOA was an important notion and an important concept, and it had to be reviewed before the government decided to continue going ahead with the plans to transform some agencies into SOAs. We are certainly preparing. We're gearing up to becoming an SOA.

Of course we're living in a context where a stock-taking study is also being undertaken by the board and the AG. Also, we're in the midst of the program review. So everything happening right now in our environment will certainly have an impact on our future.

Mr. Strahl: You mention a twofold mandate. In your preparations, do you have a purpose statement for the SOA? Is it the same?

Ms Cloutier: Basically we would be offering the same services as part of our mandate, and as an SOA we would not change our mission fundamentally.

Mr. Strahl: Currently your staff is unionized. When it becomes an SOA, will they be as well? They will continue under the same collective agreement?

• 1125

Ms Cloutier: Yes. The understanding of SOAs is that employees remain employees of the public service.

Mr. Strahl: Now or under the SOA, is it possible that you have translators who work for you currently and may translate for a private firm another day? Is that possible, or is that happening?

Ms Cloutier: We have very strict conflict of interest guidelines that require any employee of the Translation Bureau to ask permission to do translation for outside firms that would not have dealings with the federal government. The conflict of interest guidelines permit this; otherwise, no, it is not allowed.

If you were to ask me how our contract costs have evolved as an expenditure item since we first started to contract out, I would say, of course, that it has increased. I think it has even tripled since 1986-1987. That is understandable, since we had to increase the percentage of work that was contracted out.

Le président: Merci.

Mr. Asselin: It tripled. . .

Le président: Non, monsieur Asselin, votre temps de parole est écoulé. Je suis désolé, vous devrez attendre au tour suivant.

Monsieur Strahl:

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Soyez la bienvenue. J'ai plusieurs questions à vous poser. Ce sont des questions assez courtes, et vous voudrez sans doute me donner des réponses assez courtes.

Le Bureau de la traduction doit devenir un organisme de service spécial en 1995. Est-ce toujours ce qui est prévu?

Mme Cloutier: M. Dingwall, quand il a comparu devant le comité, a dit de l'OSS qu'il s'agissait d'un concept important qui devait être revu avant que le gouvernement ne décide de concrétiser son projet de transformer certains organismes en OSS. Nous nous préparons certainement à cette éventualité. Nous prenons les mesures nécessaires pour devenir un OSS.

Il ne faut pas oublier, par contre, qu'une étude est en cours au Conseil du Trésor et au Bureau du Vérificateur général pour faire le point sur la situation. Il ne faut pas oublier non plus l'examen des programmes qui se poursuit à l'heure actuelle. Ce sont autant de facteurs qui auront certainement une incidence sur notre avenir.

M. Strahl: Vous dites que vous avez un double mandat. Dans le cadre des préparatifs que vous faites en vue de devenir un OSS, avez-vous un énoncé de mission? Cet énoncé est-il le même que celui que vous aviez déjà?

Mme Cloutier: Notre mandat consisterait essentiellement à offrir les mêmes services, et notre mission en tant qu'OSS ne représenterait pas un changement de mission radical.

M. Strahl: A l'heure actuelle, vos employés sont syndiqués. Quand vous deviendrez un OSS, le seront-ils toujours? Continueront-ils à être régis par la même convention collective?

Mme Cloutier: Oui. La conception que nous avons des OSS suppose que nos employés continueraient à faire partie de la fonction publique.

M. Strahl: Est-il possible maintenant ou une fois que vous serez devenu un OSS que certains de vos traducteurs travaillent à l'occasion pour le secteur privé? Cela est-il possible, ou cela se produit-il déjà?

Mme Cloutier: Nous avons des lignes directrices très strictes en matière de conflits d'intérêt. Aux termes de ces lignes directrices, les employés du Bureau de la traduction qui souhaitent faire des traductions pour des entreprises privées n'ayant aucun lien avec le gouvernement fédéral doivent en demander l'autorisation préalable. A ces conditions, ils peuvent faire du travail pour le secteur privé; autrement, ils ne le peuvent pas.

[Text]

Mr. Strahl: So they must ask permission of—

Ms Cloutier: The deputy minister.

Mr. Strahl: So if they want to take on a contract, as long as it's not a service that you're also providing or in competition with the Translation Bureau, they could do that?

Ms Cloutier: As long as it's for an organization that has no dealings with the federal government, which covers just about everybody.

Mr. Strahl: Yes, that just about covers everybody.

So when they're not working for you and they're working for somebody else, they're just not considered to be public servants. They have no public service role then, so they are not public servants.

Ms Cloutier: Maybe I should clarify. The employees of the bureau are full-time employees—there are very few part-time employees—but they're basically employees of the federal public service. The conflict of interest guidelines that are issued by, I think, the Treasury Board do permit employees, I guess at nights, on weekends, whatever, to take on some work for other organizations as long as I said, as there are no dealings with the federal government and as long as they ask for authorization to do so.

I'll give you an example. I have some translator staff who teach at university in the evening. They must obtain permission, authorization, from the senior management to be able to do that.

Mr. Strahl: Under the special operating agencies there are usually three documents. There's a framework document, the business plan, and then annual reports. Will all those documents be made public if you proceed with an SOA?

Ms Cloutier: My understanding is that they are public. After they've been approved, I think they do become public.

Mr. Strahl: You're now the director general of operations. What will your new title be? Will you be the CEO of an SOA?

Ms Cloutier: No, I will be the director general of operations. I guess if you want to talk private sector talk, it would be the equivalent maybe of a VP of operations.

Mr. Strahl: I'm wondering, when it moves into a special operating agency, about the public accountability of the SOA. Maybe we can get into that a little bit. Will the person running the show, the SOA, answer directly to the minister?

Ms Cloutier: I think those questions really should be addressed to the Treasury Board in terms of the accountability mechanisms and lines of accountability.

Mr. Strahl: Maybe I can take a little different tack. For the SOA will there be measurable performance standards?

Ms Cloutier: That is part and parcel of the SOA deal, as I understand it at this point in time.

[Translation]

M. Strahl: Alors, ils doivent demander l'autorisation. . .

Mme Cloutier: Du sous-ministre.

M. Strahl: Alors, s'ils veulent accepter un contrat, dans la mesure où il ne s'agit pas d'un service que vous offrez vous-même ou qui les mettrait en concurrence avec le Bureau de la traduction, ils peuvent le faire?

Mme Cloutier: Dans la mesure où il s'agit d'une entreprise qui n'a aucun lien avec le gouvernement fédéral, et il y en a très peu.

M. Strahl: En effet, il y en a très peu.

Alors, quand ils ne travaillent pas pour vous mais pour quelqu'un d'autre, ils ne sont tout simplement pas considérés comme des fonctionnaires. À ce moment-là, ils n'ont aucun rôle de service au public, alors ils ne sont pas considérés comme des fonctionnaires.

Mme Cloutier: Je devrais peut-être apporter certaines précisions. Les employés du Bureau sont des employés à plein temps—nous avons très peu d'employés à temps partiel—mais ce sont des employés de la fonction publique fédérale. Les lignes directrices en matière de conflits d'intérêt qui sont émises, si je ne m'abuse, par le Conseil du Trésor permettent aux employés, le soir, la fin de semaine, ou à quelque autre moment, de faire du travail pour d'autres organisations dans la mesure où, comme je l'ai dit, il n'y a aucun lien avec le gouvernement fédéral et à condition qu'ils en demandent l'autorisation.

Je vous donne un exemple. Certains de nos traducteurs enseignent à l'université le soir. Ils doivent obtenir au préalable la permission ou l'autorisation de la haute direction.

M. Strahl: L'organisme de service spécial doit également produire trois documents: un document-cadre, un plan d'entreprise et un rapport annuel. Ces documents seront tous rendus publics si vous devenez un OSS?

Mme Cloutier: Je crois savoir qu'ils seront rendus publics. Une fois qu'ils auront été approuvés, je crois qu'ils seront rendus publics.

M. Strahl: Vous êtes directrice générale de l'exploitation à l'heure actuelle. Quel sera votre nouveau titre? Deviendrez-vous chef de la direction si vous devenez un OSS?

Mme Cloutier: Non, je serai la directrice générale de l'exploitation. Dans le jargon du secteur privé, ce titre correspondrait peut-être à celui de vice-président aux opérations.

M. Strahl: Je me demande dans quelle mesure vous devrez rendre compte au public quand vous deviendrez un organisme de service spécial. Nous pouvons peut-être entrer un peu dans le détail à ce sujet. La personne qui sera à la tête de l'OSS relèvera-t-elle directement du ministre?

Mme Cloutier: Je crois qu'il vaudrait mieux poser ces questions au Conseil du Trésor pour ce qui est des mécanismes et de la hiérarchie à suivre pour la reddition de comptes.

M. Strahl: Je peux peut-être aborder la question sous un angle légèrement différent. L'OSS sera-t-il soumis à des critères de rendement mesurables?

Mme Cloutier: Je crois savoir que c'est effectivement ce qui est prévu.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Strahl: And if those standards are not met, what happens? As you know, there are measurable standards for an SOA, in this case for translation. We heard reports the other day saying that there has been a general deterioration of translation services and there have been some problems with morale, and a few other things. Basically if the SOA doesn't deliver—we have hopes, of course, that it will—if the SOA just doesn't deliver for whatever reason and doesn't meet the standards it has set, what happens? Do heads roll?

Ms Cloutier: I think again that question will have to be directed to the bosses of the SOA. The Treasury Board is in a better position to answer that question and say what would happen in a situation like that.

Mr. Strahl: I guess they're the ones to ask, maybe. As we switch over into an SOA, I want to make sure the accountability that is there in an independent public service, the accountability to Parliament and through the minister to Parliament, is maintained, and also that it isn't just a way to make a hidden bureaucracy or make something that is less accountable instead of more, both for the performance and for the number of employees and so on.

M. Strahl: Et qu'arrivera-t-il si vous ne respectez pas ces critères? En tant qu'OSS, vous serez soumis à des critères de rendement mesurables, en l'occurrence pour les services de traduction que vous fournissez. L'autre jour, on nous a parlé de la détérioration générale des services de traduction, de certains problèmes de moral et de quelques autres difficultés. Qu'arrivera-t-il donc si l'OSS ne livre pas la marchandise—nous avons, bien sûr, bon espoir qu'il le fera—mais si, pour quelque raison que ce soit, l'OSS ne répond pas aux attentes et ne satisfait pas aux critères établis, qu'arrivera-t-il? Y a-t-il des têtes qui vont tomber?

Mme Cloutier: Encore là, je crois qu'il vaudrait mieux poser cette question aux patrons de l'OSS. Le Conseil du Trésor est mieux placé que moi pour répondre à cette question et pour vous dire ce qui se produirait en pareil cas.

M. Strahl: C'est sans doute à eux qu'il faudrait le demander. Je veux m'assurer que, si vous devenez un OSS, vous continuerez à avoir à rendre des comptes au public comme vous le faites maintenant en tant qu'élément de la fonction publique, que vous continuerez à rendre des comptes au Parlement, par l'entremise du ministre, et je veux aussi m'assurer qu'il ne s'agit pas simplement d'un moyen de créer un appareil bureaucratique caché ou un organisme qui ait, non pas plus de comptes, mais moins de comptes à rendre relativement à son rendement, à la taille de son effectif et à diverses autres questions.

• 1130

Ms Cloutier: It is one of the significant components of the SOA arrangement. In my understanding it is meant to heighten that, to make the organization more accountable, and to deliver on performance, as agreed to in the contract. If anything, my understanding is that it reinforces that type of accountability.

Mr. Strahl: I take it when the SOA comes into effect, the way it will work bookkeeping-wise or whatever is that the Translation Bureau or the SOA will recover its costs by billing directly for its services. Is that what it will do? Will it bill for services?

Ms Cloutier: Right now we're not functioning as a SOA, so all of these are things we have to look at. Is that what we will want to do? It's one of the components we are looking at. I cannot answer that question by saying yes, that will happen. But it is something we're looking at.

The Chairman: When your translators take work outside of government, are you satisfied they always do that on their own time, that they never use what I might call "slack time" in their own government jobs?

Ms Cloutier: I can assure you they don't use it, and we're putting in mechanisms to manage the time we have from translators better.

The Chairman: So it's always on their time.

Ms Cloutier: It's always on their time.

I don't want to leave the impression that there are many people who are doing work outside the bureau. It is very limited. Very, very few people do that.

Mme Cloutier: Il s'agit là d'un des éléments importants de l'OSS. J'ai cru comprendre que cela visait à accroître l'imputabilité de l'organisation, d'assurer un meilleur rendement tel que prévu dans l'entente. J'ai cru comprendre que d'abord et avant tout cela permettait d'accroître ce type d'imputabilité.

M. Strahl: Si j'ai bien compris, lorsque l'OSS sera créé, le Bureau de la traduction ou l'OSS, au point de vue tenue des livres, recouvrera ses coûts en facturant directement pour les services offerts. Est-ce ce qui se passera? Le Bureau ou l'OSS feront-ils parvenir une facture pour les services offerts?

Mme Cloutier: Nous ne sommes pas encore un OSS, et il s'agit là de choses sur lesquelles nous devons nous pencher. Voudrions-nous procéder de cette façon? Il s'agit là d'un des éléments que nous étudions. Je ne peux pas répondre à votre question par l'affirmative, en disant que nous procéderons de cette façon. Nous étudions tous les aspects.

Le président: Lorsque vos traducteurs acceptent des contrats de l'extérieur, travaillent-ils toujours en dehors des heures de travail? Êtes-vous convaincu qu'ils ne se servent pas des «temps morts» à leur bureau du gouvernement?

Mme Cloutier: Je peux vous assurer qu'ils ne se servent pas des «temps morts», et nous mettons sur pied des mécanismes qui nous permettront d'assurer une meilleure gestion des heures de travail des traducteurs.

Le président: Quand ils font de la pige, c'est toujours sur leur temps libre.

Mme Cloutier: Oui.

Je ne veux tout de même pas que vous croyiez qu'il y a beaucoup de gens qui travaillent pour le Bureau et qui travaillent également à la pige. Il s'agit d'un nombre très, très, très restreint.

[Text]

The Chairman: Mr. Bellemare.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): L'ancien premier ministre Mulroney avait dit aux fonctionnaires qu'il leur achèterait des Adidas et qu'il leur donnerait des *pink slips*. En 1989, le Conseil du Trésor a décidé d'aller en sous-traitance et d'exiger que votre bureau donne au moins 50 p. 100 de son travail en sous-traitance.

Comme mon collègue vient de le dire, cela a presque triplé. C'est passé de 17 p. 100 à 50 p. 100. Vous êtes rendus à 47 p. 100, d'après votre rapport d'aujourd'hui, et la note au bout de la ligne est de 27 millions de dollars. Il vous manque 3 p. 100. Avez-vous l'intention d'essayer d'atteindre l'objectif de 50 p. 100 de l'ancien gouvernement conservateur?

Mme Cloutier: La décision d'affermir 50 p. 100 est encore dans les livres. C'est encore dans ce cadre-là que nous fonctionnons. Il est bien entendu. . .

M. Bellemare: J'ai ma réponse. Je vous remercie. Est-ce que votre bureau avait préparé un document disant au Parlement ou à votre ministre qu'il serait bon d'envoyer en sous-traitance 50 p. 100 ou 30 p. 100 du travail, par exemple? Aviez-vous dit qu'augmenter la sous-traitance serait plus efficace et plus efficient? Aviez-vous fait un tel rapport?

Mme Cloutier: Certainement pas en 1989, du moins pas que je sache. La seule étude qui aborde cette question de niveau d'affermage, c'est un rapport de diagnostic qui a été commandé au Groupe SECOR à l'automne 1992. Dans ce rapport, le Groupe SECOR disait que le taux optimal d'affermage, étant donné la structure actuelle du marché interne et du marché externe, devait se situer à environ 30 p. 100, compte tenu de tous les coûts que cela entraîne.

M. Bellemare: Donc, vous êtes présentement à 17 p. 100 de plus que ce que le rapport SECOR préconisait.

Mme Cloutier: D'après le rapport SECOR.

M. Bellemare: Donc, vous devriez immédiatement commencer à réembaucher des traducteurs à temps plein si vous voulez suivre le rapport SECOR.

● 1135

Mme Cloutier: Le rapport SECOR nous suggère cela, mais le rapport SECOR nous dit également comment on peut agir sur les coûts pour faire changer le niveau optimal d'affermage. Le niveau optimal d'affermage peut bouger sur une ligne, selon les marchés internes et externes. En ce moment, notre seule consigne est d'affermir 50 p. 100 du travail.

M. Bellemare: J'ai nettement l'impression, madame Cloutier, que le gouvernement qui a précédé le nôtre avait l'intention de diminuer le nombre de fonctionnaires. C'était son objectif premier. Son deuxième objectif, qui était parallèle, était d'encourager l'industrie privée, probablement ses *chums* de l'industrie privée.

J'ai l'impression que cette décision d'augmenter la sous-traitance a été prise dans le but de diminuer le nombre de fonctionnaires, pour une raison ou pour une autre, mais que cette décision n'était pas basée sur un raisonnement préparé par votre ministère ou par le vérificateur général.

[Translation]

Le président: Monsieur Bellemare.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Mulroney when he was Prime Minister had told civil servants that he would buy them Adidas and give them pink slips. In 1989, the Treasury Board decided to opt for contracting out and insisted that the Translation Bureau have at least 50% of its work gone through contracting out.

As my colleague just pointed out, this has almost tripled. It went from 17% to 50%. According to your latest reports, the numbers you gave us today, you have reached 47%, and the cost is \$27 million. You're still 3% short of the goal set. Do you intend to try and reach that 50% goal set by the previous conservative government?

Ms Cloutier: The decision to contract out 50% of the work hasn't been changed. We are still abiding by the program that was set then. Of course. . .

Mr. Bellemare: I've had my answer. Thank you. Had your Bureau prepared a paper telling Parliament or your minister that it would be a good idea to contract out 50% or 30% of the work for example? Did you say that it would be more efficient to rely even more on contracting out? Did you present any such report?

Ms Cloutier: Certainly not in 1989, at least not to my knowledge. The only study that deals with the rate of contracting out, is a diagnostic report that was prepared by the SECOR Group in the fall of 1992. In that report, the SECOR Group pointed out that the optimal contracting out rate, given the current structure both in-house and in the contracting out market, was around 30% given all the costs involved.

Mr. Bellemare: Therefore you have gone over the rate suggested by the SECOR Group in this report by 17%.

Ms Cloutier: Yes but that is the SECOR Report.

Mr. Bellemare: Therefore, you should right away hire back full-time translators if you want to follow the recommendations put forward in the SECOR Report.

Ms Cloutier: The SECOR report does suggest that, but it also says how we can adjust costs to change the optimal level of contracting out. This might change on one line, depending on whether it's in-house or contracted out. Right now, our only guideline is to contract out 50% of the work.

Mr. Bellemare: I have the very clear impression, Ms Cloutier, that the previous government intended to cut down the number of public servants. That was their main goal. A parallel goal was to encourage the private sector, and probably their friends in private industry.

It seems to me that for whatever reason the government decided to increase contracting out so as to cut the number of public servants. But this decision was not based on any arguments put forward by your department or by the Auditor General.

[Texte]

Mme Cloutier: Vous allez me permettre de ne pas répondre à votre question.

M. Bellemare: J'ai l'impression que vous acquiescez d'une façon tacite.

Mme Cloutier: Non, pas du tout. Ce n'est peut-être pas une question tout à fait juste.

M. Bellemare: Les questions des parlementaires sont toujours justes.

Mme Cloutier: Mes excuses.

M. Bellemare: Notre but est de voir à ce que les opérations gouvernementales se fassent de façon efficace et efficiente. Il faut aussi donner des services à la communauté. Le travail du gouvernement est de donner des services à la communauté canadienne.

Mme Cloutier: Je suis d'accord avec vous.

M. Bellemare: Le travail du gouvernement n'est pas de faire affaire avec l'industrie externe; ce n'est pas le principe de base. Cependant, à l'occasion, lorsqu'il s'agit de traduction très spécifique ou très limitée, il faut déterminer si on doit engager d'autres traducteurs ou si on ne pourrait pas faire faire cette traduction par des traducteurs externes. Pour moi, c'est ce qu'on devrait faire, surtout si on est fidèle aux principes de Fonction publique 2000 et qu'on veut renouveler la Fonction publique.

Je vais passer à une question plus terre à terre. Vous avez des traducteurs, mais je sais que vous avez aussi besoin de réviseurs. Avez-vous des réviseurs pigistes? Je suis sûr que vous me comprenez.

Mme Cloutier: Oui.

M. Bellemare: Lorsqu'on fait faire de la traduction, cela peut sentir la terminologie d'un autre continent, d'un autre pays. Ce n'est pas dans le contexte canadien. On veut avoir du français correct, de l'anglais correct, de l'ukrainien correct, de l'espagnol correct, mais dans le contexte canadien. Par exemple, on ne cherche pas à faire de l'espagnol castillan si on a affaire à des gens du Nicaragua. On ne cherche pas à faire de l'argot parisien lorsqu'on a affaire à des gens de Trois-Rivières. Il faut se mettre dans le contexte canadien. Donc, il faut des réviseurs pour remettre les textes dans la réalité d'aujourd'hui du Canada et du Parlement.

Avez-vous des réviseurs en sous-traitance?

Mme Cloutier: La révision, ce qu'on appelle l'assurance de la qualité de nos textes et des textes faits à la pige, est faite à l'interne. L'assurance de la qualité vise précisément à voir à ce que la qualité linguistique du texte corresponde au client, que le niveau de langue soit bien celui que le client demande. C'est ce dont vous parlez. C'est fait à l'interne.

M. Bellemare: Avez-vous des réviseurs pigistes?

Mme Cloutier: Très peu. Nous faisons très peu appel aux pigistes.

M. Bellemare: Qu'est-ce que cela veut dire? Cinq personnes? Deux personnes?

Mme Cloutier: Je n'ai pas ce chiffre. Je pourrais vous revenir là-dessus. Il se fait peu de révision par des pigistes.

[Traduction]

Ms Cloutier: If you don't mind, I would prefer not to answer your question.

Mr. Bellemare: I get the impression that I have your tacit agreement.

Ms Cloutier: No, not at all. Perhaps it isn't a very fair question.

Mr. Bellemare: MP's questions are always fair.

Ms Cloutier: I'm sorry.

Mr. Bellemare: It is our job to ensure that government operations are run efficiently and effectively. The government must also provide the community with services.

Ms Cloutier: I agree with you on that.

Mr. Bellemare: It isn't the government's job to do business with private industry: that is not its primary goal. However, from time to time when very specific translation work is needed, the decision has to be made whether to hire on more translators or to call upon the services of freelancers. That is what we should be doing, particularly if we want to abide by the principles of Public Service 2000 and if we want Public Service renewal.

Let me come to a more specific matter. Among your employees you have translators, but I know that you also need revisors. Are there any freelance revisors? I'm sure you understand what I'm getting at.

Ms Cloutier: Yes.

Mr. Bellemare: Sometimes translations use terms from countries other than Canada. We want to have proper French, English, Ukrainian, and Spanish, but in the Canadian context. For example, Castilian Spanish would not be appropriate if we were addressing the people of Nicaragua. You won't use Parisian argot in a text for the people of Three Rivers. It has to be in keeping with the Canadian context. Therefore, we need revisors who will ensure that the text reflect today's reality in Canada and in Parliament.

Do you call upon the services of freelance revisors?

Ms Cloutier: Revision, or what we call quality assurance for in-house and freelance translation, is done in-house. Quality assurance means making sure that the linguistic quality of the text meets the needs of the client, and that the level of language is what the client has asked for. That is what you are talking about, and it is done in-house.

Mr. Bellemare: Do you have any freelance revisors?

Ms Cloutier: Very few. We have very few freelancers.

Mr. Bellemare: What does that mean? Five freelancers? Two freelancers?

Ms Cloutier: I don't have the figures on hand, but I could get back to you on this. Very little of the revision work is done by freelancers.

[Text]

[Translation]

M. Bellemare: Combien de réviseurs avez-vous dans votre section?

Mr. Bellemare: How many revisors are there in your section?

• 1140

Mme Cloutier: Sur les 800 traducteurs, interprètes et terminologues, il y a 700 traducteurs. Il y en avait peut-être le tiers de ces 700 qui s'occupaient de l'assurance de la qualité, de la révision, ou du contrôle de la qualité, comme on disait jusqu'à maintenant.

Ms Cloutier: Out of 800 translators, interpreters and terminologists, there are 700 translators. About a third of the 700 translators were in charge of quality assurance, revision or quality control, as we used to call it before.

The Chairman: Okay, we're over time. Thank you, Mr. Bellemare. If you have further questions we'll probably get around to them later.

Le président: Notre temps est écoulé. Merci, monsieur Bellemare. Si vous avez d'autres questions, vous aurez probablement la chance de les poser plus tard.

I understand that those you hire from the outside charge our department by the word. Your in-house employees are salaried people. Do you know what the cost is in-house on a per-word basis versus the cost on a per-word basis by those from outside?

Je crois savoir que les pigistes engagés par votre ministère sont payés au mot. Vos employés, eux, sont salariés. Connaissez-vous le coût, au mot, d'une traduction faite à l'interne par rapport au coût d'une traduction faite à l'externe?

Ms Cloutier: Yes, we do. We do.

Mme Cloutier: Oui, nous le connaissons.

The Chairman: What is it?

Le président: Quel est-il?

Ms Cloutier: The preliminary figures for 1993-94—I'm talking about the direct internal cost versus the inside and outside—are now at 24¢ for direct internal cost, and the direct external cost is also 24¢.

Mme Cloutier: Les données préliminaires pour 1993-1994—il s'agit du coût interne direct par opposition au coût interne et au coût externe—indiquent que le coût interne direct est de 24c. et que le coût externe direct est aussi de 24c..

The Chairman: So it's even?

Le président: Alors, ça s'équivaut?

Ms Cloutier: It's now even. Actually it's been even since 1992-93, as reported in the AG report. That gap between the direct costs has disappeared.

Mme Cloutier: A l'heure actuelle, oui. En fait, ces coûts s'équivalent depuis 1992-1993, comme l'a indiqué le Vérificateur général dans son rapport. L'écart entre les coûts directs a disparu.

The Chairman: I find that interesting. It certainly contradicts information we've had from at least one source. I gather it's a union source. We're told that the in-house cost on a per-word basis is 8¢ and the out-of-house cost is double that, 16¢.

Le président: C'est intéressant. Cela va à l'encontre d'informations que nous avons obtenues d'au moins une source. Je crois qu'il s'agissait d'un syndicat, qui nous a dit que le coût interne était de 8c. le mot, alors que le coût externe était de 16c. le mot, le double.

Ms Cloutier: I wouldn't know where those—

Mme Cloutier: J'ignore d'où. . .

The Chairman: Are you saying that's nonsense?

Le président: Voulez-vous dire que ce sont des sottises?

Ms Cloutier: No, I'm just saying that I have the figures here calculated according to the method set out by the Auditor General and the department, and those are the figures that were used. This is the method that was used for the calculation of the numbers that are shown in both AG reports.

Mme Cloutier: Non, tout ce que je dis, c'est que mes données ont été calculées selon la méthode établie par le Vérificateur général et le ministère; ce sont les données qui ont été utilisées. Cette méthode a été employée pour le calcul des chiffres qui figurent dans les deux rapports du Vérificateur général.

The Chairman: Just before I go back to the Bloc, I know that Mr. Duhamel was anxious. I'll let you in just—

Le président: Avant de céder la parole au Bloc québécois de nouveau, je sais que M. Duhamel voudrait prendre la parole, alors je lui permettrai d'intervenir.

Mr. Duhamel (St. Boniface): One clarification.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Une précision.

The Chairman: One clarification, yes.

Le président: Une précision.

Mr. Duhamel: I'm always interested in costs but I want to know what it is we're talking about. Are we taking about the number of words and dividing that into the number of dollars that we're paying in both instances? Are we taking the cost to manage those programs on the outside? What in the world are we comparing here? Could we just clear that up; otherwise we're going to get into all kinds of unnecessary difficulties.

M. Duhamel: Je m'intéresse toujours aux coûts, mais j'aimerais savoir ce dont on parle. S'agit-il du nombre de mots divisé par le nombre total de dollars versés dans les deux cas? Tient-on compte du coût de la gestion de ces programmes de traduction à l'externe? Que diable compare-t-on? Pourriez-vous nous préciser ce dont il s'agit? Sinon, nous allons nous retrouver dans toutes sortes de difficultés inutiles.

Ms Cloutier: What I'll clear up is what is included in the internal direct cost, if you want to, and the external direct cost according to the methodology used. The internal direct cost—salaries, social benefits and other direct costs associated to operating—

Mme Cloutier: Si vous le souhaitez, je peux vous décrire ce qui est inclus dans le coût direct interne et dans le coût externe, selon la méthodologie employée. Le coût direct interne—les salaires, les avantages sociaux et les autres coûts directs associés au fonctionnement. . .

[Texte]

Mr. Duhamel: Such as space and things like that?

Ms Cloutier: No, no, that's indirect cost. This is the basic direct cost, papers and pencils and those types of things. In the external direct cost, of course, there's the cost of the contract, the 18¢, 20¢, whatever our suppliers charge us. On that are added the direct costs for managing the contracts—i.e., writing up the contracts, going through the bids and awarding the contracts and all these things—and the management of the supplier inventory, and information given to suppliers. Those are direct costs, plus the direct cost of free services given to our suppliers.

When we talk about free services, we're talking about the terminology we develop and that we give our suppliers, the free documentation research that we do for them out of our documentation centres. That could include photocopies. We have a telephone service that suppliers can call free of charge for difficulties they're finding when they're translating, anything from telecommunications to mail and whatever. Those are the direct costs. That's what we're comparing.

Mr. Duhamel: That's the 24¢-24¢?

Ms Cloutier: That's the 24¢-24¢.

The Chairman: Well, I'll let other members pursue that if they care to. Mr. Asselin, five minutes.

[Traduction]

M. Duhamel: Les locaux et autres choses du genre?

Mme Cloutier: Non, cela fait partie du coût indirect. On parle ici du coût direct de base, le papier, les crayons et les autres choses de ce genre. Le coût direct externe, bien sûr, c'est le coût du contrat: les 18c. ou 20c. que nous demande notre fournisseur. S'ajoute à cela le coût direct de gestion des contrats, c'est-à-dire la rédaction des contrats, l'examen des offres, l'octroi des contrats, etc., ainsi que la gestion de la liste de fournisseurs et les renseignements donnés aux fournisseurs. Ce sont là les coûts directs, auxquels s'ajoute le coût direct des services dispensés gratuitement à nos fournisseurs.

Les services gratuits, ce sont la terminologie que nous mettons au point et que nous communiquons à nos fournisseurs et la recherche gratuite de documents que nous faisons pour eux dans nos centres de documentation. Cela pourrait inclure aussi les photocopies. Nos fournisseurs peuvent aussi appeler gratuitement un service téléphonique lorsqu'ils ont des difficultés dans le cours de leur travail de traduction, que ce soit en matière de télécommunications, de courrier, ou de quoi que ce soit d'autre. Ce sont là des coûts directs. C'est ce que nous comparons.

M. Duhamel: Et ces coûts sont de 24c. et de 24c.?

Mme Cloutier: Oui, 24c. et 24c..

Le président: Je laisse le soin à d'autres membres du comité de poursuivre cette série de questions s'ils le souhaitent. Monsieur Asselin, vous avez cinq minutes.

• 1145

M. Asselin: J'ai une question à vous poser, monsieur le président. Le gouvernement libéral a-t-il l'intention de continuer les politiques implantées par le gouvernement conservateur précédent en matière de sous-traitance?

The Chairman: I don't speak for the government—

Mr. Bellemare: How would you know that?

The Chairman: —on this particular issue, especially in the midst of this inquiry. You should put that question to one of the appropriate ministers. I think that on face value the government has a particular policy vis-à-vis contracting out, and there has been no indication of any imminent or immediate change.

M. Asselin: C'est bien.

M. Duhamel: Merci pour votre présentation. J'ai d'autres questions à vous poser.

I don't want to take a lot of time on the question of costing, but either we do it now quickly or we'll do it later in writing, because A versus whatever is just too wide a gap.

Following your explanation, I want to ask one question. Are there some other costs there *quelque part* that we ought to be looking at? We're comparing 24¢ and 24¢, and you gave a good explanation, but are there additional costs there that we cannot see because we're not involved in that kind of work, which costs perhaps need to be noted?

Ms Cloutier: I guess you'll be able to judge better than I can, but there are other costs, yes, absolutely. What we were talking about earlier were direct costs. Now, there are indirect costs—

Mr. Asselin: I have a question for you, Mr. Chairman. Does the Liberal government intend to pursue the policies implemented by the previous Conservative government in terms of contracting out?

Le président: Je ne suis pas le porte-parole du gouvernement. . .

M. Bellemare: Comment pourriez-vous le savoir?

Le président: . . . à cet égard, d'autant plus que nous sommes au beau milieu du sujet. Vous devriez poser cette question à l'un des ministres compétents. Le gouvernement a une politique particulière en matière de sous-traitance, et rien n'indique qu'il y aura des changements dans l'immédiat.

Mr. Asselin: Very well.

Mr. Duhamel: Thank you for your presentation. I have other questions for you.

Je ne veux pas consacrer trop de temps à la question des coûts; nous pouvons soit en traiter ici très rapidement ou le faire plus tard, par écrit, parce que nous n'avons pas suffisamment de données précises.

Pour faire suite à votre explication, je vous poserai une question. Y a-t-il d'autres coûts, quelque part, dont nous devrions tenir compte? Nous comparons 24c. à 24c. et votre explication est bonne, mais n'y a-t-il pas des coûts additionnels qui restent invisibles pour nous parce que nous ne connaissons pas ce genre de travail, des coûts dont il faudrait peut-être prendre note?

Mme Cloutier: Vous serez probablement mieux en mesure que moi d'en juger, mais il y a en effet d'autres coûts. Un peu plus tôt, nous avons parlé de coûts directs. Il y a aussi des coûts indirects. . .

[Text]

Mr. Duhamel: Give me an example, that's all, and then I'll pursue it later.

Ms Cloutier: Of indirect costs?

Mr. Duhamel: Yes.

Ms Cloutier: All the support services: human resources, finance, informatics, planning, the space we occupy, the equipment. All those things are indirect costs and they're added to the—

Mr. Duhamel: And that is attributed to in-house? Or out-of-house as well?

Ms Cloutier: It's attributed to both. Most of it of course is for in-house, but some of those indirect costs are attributed to the contracting.

Mr. Duhamel: Is there someone who could give us a simple, to-the-point, written statement on that?

Ms Cloutier: Yes.

Mr. Duhamel: Good.

Ms Cloutier: In terms of the description, absolutely; and in terms of numbers, I have them in front of me now. Yes, we can do that. It adds about 10¢ of cost for each word.

The Chairman: Can that be tabled with the committee?

Ms Cloutier: I will have it translated.

Mr. Duhamel: You'll add those few seconds to my five minutes, Mr. Chairman. Thank you.

Could you tell me whether or not there are comparative costs with other nations of the world or the United Nations, organizations such as that?

Ms Cloutier: It's very difficult to do. I've seen a study that wanted to do exactly that, but I have not seen the results. I think it has been carried out by... I'm sorry, I don't remember by which organization. We don't have anything.

Mr. Duhamel: Could someone take a peek at that and perhaps get it to us when it will be done? Do you have a sense of what the optimal percentage is? Let's take the politics out of it; let's take Treasury Board out of it. If you were a free agent who was able to do what you thought was appropriate in terms of contracting out and doing in-house work, what would be the rough balance that you think you could do easily, appropriately, comfortably right now?

Ms Cloutier: I can't answer that question. Probably we will be able to answer it after this fiscal year, because we will have a lot of experience, we will have the appropriate systems set up. As I mentioned in my opening statement, we are finally getting the types of information that will get us towards being able to help in answering that question, in the setting of the Translation Bureau. I'm not talking about overall.

Mr. Duhamel: There's an interesting dilemma, Mr. Chairman and colleagues. I guess initially it would appear that we have undertaken contracting out because perhaps it would be cheaper overall—of course maintaining our current quality, if

[Translation]

M. Duhamel: Donnez-moi un exemple. Nous pourrions y revenir plus tard.

Mme Cloutier: Un exemple de coûts indirects?

M. Duhamel: Oui.

Mme Cloutier: Tous les services de soutien: ressources humaines, finances, informatique, planification, les locaux que nous occupons, l'équipement. Tout cela fait partie des coûts indirects qui s'ajoutent à...

M. Duhamel: On inclut cela au coût interne seulement ou au coût externe également?

Mme Cloutier: C'est inclus dans les deux genres de coût. La plupart de ces coûts sont intégrés au coût interne, mais certains des coûts indirects sont assimilés aux frais de sous-traitance.

M. Duhamel: Quelqu'un pourrait-il nous envoyer un énoncé écrit très simple et très direct à ce sujet?

Mme Cloutier: Oui.

M. Duhamel: Très bien.

Mme Cloutier: Nous pouvons certainement vous envoyer une description de ces coûts; pour ce qui est des chiffres, je les ai sous les yeux. Nous pouvons certainement vous communiquer ces renseignements. Ces coûts ajoutent environ 10c. au coût de chaque mot.

Le président: Pourriez-vous déposer officiellement ce document?

Mme Cloutier: Je le ferai traduire.

M. Duhamel: Vous ajouterez ces quelques secondes aux 5 minutes qui me sont allouées, monsieur le président. Merci.

A-t-on comparé ces coûts au coût d'autres pays ou d'organisations comme celle des Nations Unies?

Mme Cloutier: C'est très difficile à faire. Je sais qu'on a mené une étude dont c'est précisément l'objectif, mais je n'en ai pas encore vu les résultats. Cette étude a été menée, je crois, par... je suis désolée, j'ai oublié le nom de l'organisation en question. Nous n'avons pas de données comparatives.

M. Duhamel: Quelqu'un pourrait-il s'informer et nous communiquer ces renseignements lorsque l'étude sera terminée? Avez-vous une idée du pourcentage optimal? Oublions la politique; oublions le Conseil du Trésor. Si vous étiez agent libre et que vous pouviez faire ce que vous jugez indiqué en matière de sous-traitance et de travail à l'interne, quel serait le rapport que vous pourriez atteindre facilement à l'heure actuelle?

Mme Cloutier: Je ne peux pas répondre à votre question. Nous pourrions peut-être y répondre à la fin de l'année financière, parce que nous aurons alors suffisamment d'expérience et que les systèmes nécessaires seront en place. Comme je l'ai indiqué dans mes remarques liminaires, nous commençons enfin à obtenir les informations qui nous permettront de répondre à cette question dans le contexte du Bureau de la traduction seulement, et non pas dans un contexte général.

M. Duhamel: C'est un dilemme intéressant, monsieur le président, chers collègues. Il semble que, au départ, nous avons fait appel à la sous-traitance parce que cela semblait moins coûteux dans l'ensemble—en maintenant la qualité, bien sûr,

[Texte]

possible. We're not sure that it's cheaper overall, and some people say that the services deteriorated and then they went up again, so we're not sure whether or not the quality is as good as it was.

[Traduction]

dans la mesure du possible. Cependant, nous ne sommes plus aussi sûrs que ce soit moins coûteux dans l'ensemble, et certains ont dit que la qualité s'était détériorée avant de s'améliorer à nouveau, et nous ne sommes donc pas certains que la qualité soit aussi bonne qu'elle l'était.

• 1150

This poses some fundamental questions. Is this the right direction to go in?

Perhaps it's not appropriate for you to answer, but I want the question to be posed anyway, and I want it on the record.

A final statement or two. I want to make sure that with special operating agencies. . . it was my understanding that before Translation Bureau becomes an agency such as the one we were discussing, a review of SOAs must be completed. That's not going to happen before that. So that's not imminent at all. Well, it may be, but certainly the review must be completed before.

Let me ask one final question, then. We are obviously anxious to produce the very best work for the very best price possible. I think all of us are committed to that. What are one or two or three things we might do to do that?

Ms Cloutier: You're asking me what I can do within the bureau, or—

Mr. Duhamel: Perhaps politicians. Give me some advice. I love advice.

Ms Cloutier: Let me respond as the DG of operations on what we've tried to do in the last couple of years. We want, first, a better handle not on our expenditures but on our costs. In the public service my experience has been that we don't have the appropriate systems in activity-based accounting types of structures. So we need to start looking at that. We need to start moving from control of expenditures to control of costs. That's why we're introducing a system there.

We've been decreasing our costs. As you see, the gap has disappeared. We're still looking at how to get the best value for the taxpayers' money in here.

We're also setting up the appropriate information system to give us. . . We have a lot of data; we have no information. It's not organized, in a sense, to make better decisions. We're doing that. We need to get a better handle on that before we actually can go on and decide what should happen.

Mr. Duhamel: When we talk about the Translation Bureau, are we also talking about, as we say in French, *interprètes et terminologues*; are we talking about those three categories of people?

Ms Cloutier: They're all part of the operations branch, yes.

Mr. Duhamel: I thought so. I just wanted to make sure.

The Chairman: Mr. Asselin asked about any possible change in government policy on contracting out. I should remind Mr. Asselin that the government has already indicated it wants to reduce contracting out in the professional services

Cela soulève des questions fondamentales. Sommes-nous sur la bonne voie?

Il ne vous incombe peut-être pas de répondre, mais je pose la question néanmoins, afin qu'elle figure au compte rendu.

Je ferai encore une ou deux remarques. En ce qui concerne les organismes de services spéciaux. . . je crois savoir qu'avant qu'on transforme le Bureau de la traduction en OSS, on mènera des études de tous les OSS. Rien ne se fera avant cela. Par conséquent, cette transformation n'est pas imminente ou, si elle l'est, elle ne se fera pas avant que l'étude soit terminée.

Je vous pose donc une dernière question. Il est évident que nous voulons obtenir le meilleur produit au meilleur prix possible. Nous avons tous pris cet engagement. Y a-t-il deux ou trois choses que nous pourrions faire à cette fin?

Mme Cloutier: Vous voulez savoir ce que moi, je peux faire au sein du Bureau, ou. . .

M. Duhamel: Ce que nous, les gens politiques, pouvons faire. Donnez-moi des conseils. J'adore recevoir des conseils.

Mme Cloutier: Je répondrai à titre de directrice générale de l'exploitation en vous décrivant ce que nous avons tenté de faire au cours des deux ou trois dernières années. Tout d'abord, nous voulons mieux contrôler non pas nos dépenses, mais nos coûts. A la fonction publique, d'après mon expérience, nous ne disposons pas d'un système approprié de comptabilité par activité. Nous devons donc commencer par examiner ce problème. Il faut oublier les contrôles des dépenses et penser plutôt au contrôle des coûts. Voilà pourquoi nous mettons sur pied un système.

Nous avons fait baisser nos coûts. Comme vous avez pu le voir, l'écart a été comblé. Nous cherchons néanmoins toujours des façons d'optimiser nos ressources.

Nous sommes aussi à instaurer un système d'information qui nous donnera. . . nous avons beaucoup de données, mais peu d'information. Les données dont nous disposons ne sont pas organisées de façon à nous aider à prendre de meilleurs décisions. C'est ce que nous tentons de rectifier. Nous devons d'abord corriger ce problème avant de prendre des décisions sur notre orientation future.

M. Duhamel: Lorsqu'on parle du Bureau de la traduction, on parle aussi des interprètes et des terminologues, de ces trois catégories d'employés, n'est-ce pas?

Mme Cloutier: Ils font tous partie de la Direction générale de l'exploitation, en effet.

M. Duhamel: C'est ce que je croyais, mais je n'en étais pas sûr.

Le président: M. Asselin a évoqué la possibilité, pour le gouvernement, de modifier sa politique de sous-traitance. Je rappellerai à M. Asselin que le gouvernement a déjà fait savoir qu'il veut réduire la sous-traitance dans le budget des services

[Text]

budget, which right now stands at about \$4.1 billion. The government's intention is to reduce that by 15%. So when you ask what the policy is, well, that is the policy, and I'm not aware of any change from that.

I thought I would add that for your information.

M. Asselin: Est-ce que des directives ont été émises au Conseil du Trésor afin de s'assurer que les politiques soient modifiées? Tant et aussi longtemps qu'il n'a pas de directives de la part du nouveau gouvernement, le Conseil du Trésor se doit d'appliquer les anciennes directives.

Mr. Strahl: To pick up where I left off, about billing of services and so on, is it true the bureau is after private sector business as well as public sector business?

Ms Cloutier: We're not now in competition with the private sector. We're a mandatory common service—

Mr. Strahl: But do you also contract to do business outside government? If somebody says he has a conference in Ottawa and he'd like translation services, do you do that?

Ms Cloutier: Let me perhaps explain the mandatory aspect of our service. The departments come to the Translation Bureau to obtain translation, interpretation, terminology services.

Mr. Strahl: But that's what the department must do. Do you do contracting for outside firms?

• 1155

Ms Cloutier: What we do is, when we cannot handle the work in-house, we then go out to the private sector and find—

Mr. Strahl: Do you contract to do translation work for others?

Ms Cloutier: Absolutely not. No, we don't contract out for other departments. We're not a contracting agent. We contract to meet our own needs.

Mr. Strahl: I have some examples here that I think contradict that, but maybe I'll go over them with you privately. I think maybe you do do some contracting out, such as where private groups have a conference and the bureau actually does some translation work for them. Is that possible?

Ms Cloutier: The way it goes is that the federal department, a client, will come to us and say that they have a conference. If we cannot handle it in-house, we are the ones who contract out for the interpreters we need. So in that sense we are not a contracting agent as perhaps the Canada Communication Group was.

We handle contracting out to meet our own needs, and our needs are based on the clients coming to us for help. The clients basically ask us to provide a service. Most of the time they're not interested in whether we are doing it with inside resources or outside resources.

[Translation]

professionnels qui s'élève, à l'heure actuelle, à 4,1 milliards de dollars. Le gouvernement compte réduire ce budget de 15 p. 100. Alors, lorsque vous vous demandez quelle est la politique, eh bien, voilà la politique. Pour autant que je sache, on n'y dérogera pas.

J'ai cru que ces informations vous intéresseraient.

Mr. Asselin: Were any directives given to Treasury Board to ensure that the policies are in fact changed? Treasury Board will have to enforce the old directives as long as the new government does not instruct it to do otherwise.

M. Strahl: Je reprends où je vous ai laissé à ma dernière question au sujet de la facturation des services. Est-il vrai que le Bureau ne se contente pas du travail de secteur public, mais tente aussi d'obtenir des contrats du secteur privé?

Mme Cloutier: Non, nous ne faisons pas concurrence au secteur privé. Le service de traduction est un service commun obligatoire. . .

M. Strahl: Mais obtenez-vous aussi des contrats d'entreprises autres que le gouvernement? Si une entreprise organise une conférence à Ottawa et a besoin de services de traduction, peut-elle faire appel à vous?

Mme Cloutier: Permettez-moi d'expliquer l'aspect obligatoire de notre service. Les ministères s'adressent au Bureau de la traduction pour obtenir des services de traduction, d'interprétation et de terminologie.

M. Strahl: C'est ce que les ministères doivent faire. Obtenez-vous des contrats d'entreprises du secteur privé?

Mme Cloutier: Voici ce que nous faisons: lorsque nous n'avons pas les ressources pour faire le travail à l'interne, nous nous adressons au secteur privé pour trouver. . .

M. Strahl: Faites-vous du travail de traduction à contrat pour d'autres?

Mme Cloutier: Absolument pas. Nous ne prenons pas de travail à contrat pour d'autres ministères. Nous ne sommes pas un organisme de négociation des contrats. Nous accordons des contrats à d'autres pour répondre à nos propres besoins.

M. Strahl: J'ai des exemples qui contredisent ce que vous dites, mais je vous en ferez peut-être part en privé. Moi, je crois que vous acceptez des contrats, pour des groupes privés, par exemple, qui tiennent une conférence et qui ont besoin de traduction. Est-ce possible?

Mme Cloutier: Voici comment cela se passe: un ministère du gouvernement fédéral, un client, vient nous voir pour nous dire qu'il tiendra une conférence. Si nous n'avons pas les ressources internes pour nous en occuper, nous trouverons les interprètes dont nous avons besoin et nous passerons un contrat avec eux. En ce sens, nous ne sommes pas un organisme de négociation des contrats comme l'était peut-être le Groupe Communications Canada.

Nous avons recours à l'affermage pour répondre à nos propres besoins, nos besoins dépendant de ceux des clients. Essentiellement, nos clients nous demandent de leur dispenser un service. En général, peu leur importe que nous le fassions avec nos ressources internes ou avec des ressources de l'extérieur.

[Texte]

Mr. Strahl: For instance, you would definitely provide translation services to, say, the National Research Council.

Ms Cloutier: Anything that's in the federal administration.

Mr. Strahl: Yesterday the National Research Council, that example, cancelled a private sector contract for six days of translation per year because it said it could get it cheaper through the Secretary of State. I guess in that sense it's competition, but what was the rate given? Do you happen to know that particular case?

Ms Cloutier: I don't know that particular case, and as I said, we're a mandatory common service.

Mr. Strahl: Another example, then, is that a private company had a contract with the National Capital Commission—which you could also do work for, I realize—but in April of this year they cancelled it because they said that the Secretary of State would do it for free. How is that possible?

Ms Cloutier: Our services are provided free because each year we get the budget from Parliament to provide all translation, interpretation, and terminology services that the federal government departments need.

Mr. Strahl: So if the National Capital Commission or the National Research Council has a contract with a private firm—which they can do on their own, I assume—and the rate is so much a day or whatever and the bureau catches wind of it, they can come in and undercut them by saying they'll do it for free. Of course they can't do it for free but they can say that.

Ms Cloutier: We're not undercutting. We're a mandatory service for federal government departments. People come to us and we get the budget from Parliament every year to provide that service.

Mr. Strahl: If the NRC has a contract with somebody for six days of translation work per year, they have a rate with a private company and think everything is just the way it should be. They then get a phone call a week later saying sorry, you're out of luck, I can get it done for free. Is that true? Would you tell them you could do it for free?

Ms Cloutier: As I said, I don't know that particular case. But when government departments come to us for any translation and interpretation service, we provide it for free. We provide it with the budget Parliament gives us for our internal resources and the contract budget.

Mr. Strahl: So in that sense there is a competition. I don't know whether it's a competition. It's hardly a competition if somebody says they had a budgetary allowance for translation services for the NRC, just using that as an example. Private companies cannot compete for that business because there is no way of knowing what your costs are or what the competition should be. You do it for free. It costs them two bits a word. So there is no competition, then, for your business within

[Traduction]

M. Strahl: Ainsi, vous dispensez des services de traduction, disons, au Conseil national de recherches.

Mme Cloutier: À tous les organismes de l'administration fédérale.

M. Strahl: Hier, par exemple, le Conseil national de recherches a annulé un contrat qu'il avait accordé au secteur privé pour six jours de traduction par année parce qu'il a affirmé qu'il pouvait avoir un meilleur prix du Secrétariat d'État. D'une certaine façon, vous êtes la concurrence. Quel a été votre tarif? Êtes-vous au courant de ce cas particulier?

Mme Cloutier: Je ne connais rien de ce cas particulier, mais, comme je l'ai déjà dit, nous sommes un organisme de service commun obligatoire.

M. Strahl: Je vous donne un autre exemple: une société privée avait un contrat avec la Commission de la capitale nationale—pour laquelle vous aussi pouvez travailler, j'en suis conscient—et, en avril de cette année, ce contrat a été annulé parce que la CCN a indiqué que le Secrétariat d'État lui fournirait le même service gratuitement. Comment cela est-il possible?

Mme Cloutier: Nous dispensons nos services gratuitement parce que, chaque année, nous recevons du Parlement un budget pour répondre aux besoins des ministères du gouvernement fédéral en matière de traduction, d'interprétation et de terminologie.

M. Strahl: Par conséquent, si la Commission de la capitale nationale ou le Conseil national de recherches signent un contrat avec une société privée—ce qu'ils peuvent faire de leur propre chef, je présume—à un tarif quelconque et que le Bureau en entend parler, il peut leur offrir de faire le travail gratuitement. Bien sûr, le travail ne sera pas gratuit, mais c'est ce qu'on dira.

Mme Cloutier: Nous n'offrons pas nos services à rabais. Le service de traduction est un service obligatoire pour tous les ministères du gouvernement fédéral. Les ministères s'adressent à nous et nous obtenons un budget du Parlement chaque année pour leur dispenser ce service.

M. Strahl: Le CNRC signe un contrat avec une entreprise quelconque par lequel celle-ci s'engage à faire six jours de traduction par année à un tarif donné, et le CNRC est satisfait. Puis, quelqu'un du Bureau de la traduction appelle le CNRC pour lui dire: «Vous vous êtes faits avoir, moi, je peux le faire gratuitement». Est-ce vrai? Leur diriez-vous que vous pouvez faire le travail gratuitement?

Mme Cloutier: Je le répète: Je ne suis pas au courant de ce cas particulier. Lorsqu'un ministère nous demande des services de traduction ou d'interprétation, nous les dispensons gratuitement. Nous le faisons grâce au budget que nous accorde le Parlement pour nos ressources internes et pour l'affermage.

M. Strahl: Il y a donc une certaine forme de concurrence. En fait, je me demande si c'est véritablement de la concurrence. Ce n'est pas vraiment de la concurrence si vous avez un budget pour dispenser des services au CNRC, pour reprendre cet exemple. Les entreprises privées ne peuvent vous concurrencer puisqu'elles ne connaissent pas vos coûts ou vos clients. Vous faites le travail gratuitement. À eux, ça leur coûte plus cher. Il n'y a donc pas de concurrence en ce qui concerne les clients du

[Text]

government departments. You can just say you can provide it for free, give or take, and the private sector guy can say, well, I've been busting my buns for this job, I tried my best, and I think I can undercut your costs. But no one will know because he can't compete.

• 1200

The Chairman: We'll take your answer and then we're over time.

Ms Cloutier: I was just going to repeat that the concept of common services is exactly what we've said. The departments come to us and I must provide the service. I get the budget for providing that service. This has nothing to do with competition and noncompetition.

Mr. Strahl: Except that businesses have had contracts cancelled.

The Chairman: I need a clarification, but just before that I think there were a couple of questions, at least one, that you weren't able to answer for Mr. Strahl. Could you make a commitment to Mr. Strahl and the committee to supply the answers later on? Is that fair?

Ms Cloutier: Yes.

The Chairman: There is one other thing, and I think it's really pursuing what Mr. Strahl was raising. Do I understand you to say that if IBM came to your Translation Bureau and said they had a big convention, with 10,000 coming, and they would like to have translation services—because after all this is Ottawa, Canada—your answer would be that you don't do business with outside companies, you do business only for government? You'd like to work for them but you can't. Am I right so far?

Ms Cloutier: You're absolutely right.

The Chairman: All right. Let me extend a little further. IBM then, still needing the translation service, goes to, let's say, Heritage Canada or Tourism Canada, saying they're having 10,000 delegates coming to Ottawa and wouldn't it be nice if the government would provide translation services. Tourism Canada says yes. Tourism Canada comes to you and says they'd like you to provide translation service for this IBM congress or convention and you say yes.

Ms Cloutier: Our answer would still be no because it is not a Heritage Canada conference.

The Chairman: But if Heritage Canada said they'd pick up the bill on behalf of IBM, what would your answer be?

Ms Cloutier: If it is a conference of the federal government, we will provide the resources.

The Chairman: Well, there's a way of getting around that then.

Mr. Strahl: The example I have was from the Major Industrial Accident Council of Canada, which has a conference on November 1 and 2. They went to the bureau because in a round-about way they can undercut the cost by going through the government.

[Translation]

gouvernement fédéral. Vous n'avez qu'à dire que vous offrez les services gratuitement, que c'est à prendre ou à laisser. L'entrepreneur du secteur privé, lui, dira: «Je travaille d'arrache-pied, je fais l'impossible et je pense pouvoir vous offrir un rabais». Mais personne ne le saura puisqu'il ne peut vous concurrencer.

Le président: Nous écouterons votre réponse puis je céderai la parole à un autre député.

Mme Cloutier: Je répéterai que le concept des services communs est tel que je l'ai décrit. Les ministères nous demandent un service que nous devons leur dispenser. J'ai un budget pour ce faire. Cela n'a rien à voir avec la concurrence ou l'absence de concurrence.

M. Strahl: Mais certaines entreprises voient leurs contrats annulés.

Le président: J'aurais besoin d'une précision, mais auparavant, vous avez été incapable de répondre à une ou deux questions, au moins une, de M. Strahl. Vous engagez-vous, devant M. Strahl et notre comité, à nous faire parvenir ces réponses? Est-ce que cela vous semble juste?

Mme Cloutier: Certainement.

Le président: Un autre point découle des questions que vous a posées M. Strahl. Ai-je raison de croire que si IBM demandait au Bureau de la traduction de lui fournir des services de traduction simultanée pour un congrès regroupant 10 000 personnes—parce que, après tout, nous sommes à Ottawa, Canada—vous répondriez que vous ne faites pas affaire avec le secteur privé, que vous ne dispensez vos services qu'au gouvernement? Vous aimeriez bien travailler pour eux, mais vous ne le pouvez pas, n'est-ce pas?

Mme Cloutier: Vous avez tout à fait raison.

Le président: Très bien. Permettez-moi d'aller un peu plus loin. IBM ayant toujours besoin d'interprétation, elle s'adresse alors à Patrimoine canadien ou à Tourisme Canada, lui dit que 10 000 délégués viendront à Ottawa et qu'il serait bien que le gouvernement fournisse des services d'interprétation. Tourisme Canada accepte de faire la demande en leur nom et vous accédez à la demande.

Mme Cloutier: Notre réponse resterait «non» parce qu'il ne s'agit pas d'une conférence de Patrimoine canadien.

Le président: Mais si Patrimoine canadien vous répond qu'il paiera au nom d'IBM, que répondrez-vous?

Mme Cloutier: S'il s'agit d'une conférence du gouvernement fédéral, nous fournirons les ressources demandées.

Le président: Eh bien, voilà une façon de contourner le problème.

M. Strahl: Je vous en donne un exemple: le Conseil canadien des accidents industriels majeurs tiendra une conférence les 1^{er} et 2 novembre. Il s'est adressé au Bureau puisqu'il pourra ainsi réduire ses coûts.

[Texte]

[Traduction]

The Chairman: Do you know which department asked on behalf of—

Mr. Strahl: I'm not sure. It could be anything. It could be Transport. Who knows? I'm just saying that private businesses are understandably upset because there's no way of making sure that it's competition.

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, on a point of order, I must intervene. We're getting into some very difficult waters right now, because there's also policy of government. If you're a nonprofit, national organization with a national mandate, there is a program available to provide some assistance, so let's not get too confused. I'm not suggesting that you have, Mr. Strahl, but we have to keep everything in perspective.

The Chairman: That's fine.

Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you Mr. Chairman.

Director General, can you clarify what your role would be in taking responsibility for the contracting out? We understand from the previous witness that the cost of contracting out tripled while we only downsized by 27 person-years of work. Who ultimately takes responsibility for assessing whether that was a wise and prudent move? Do you, or does it move on to one of the ADMs?

Ms Cloutier: There is an ADM for the bureau of translation. He wasn't able to attend today; he's in the hospital, so I am speaking for him today.

You're right in saying that the budget for contracting out has tripled in the last 10 years. The staff of the Translation Bureau has also decreased by 25% during that time. Of course, the government has to maintain some core competency, some core functions, which explains the not equal amount between the increasing contracting out and the reduction.

Mrs. Brushett: That's an inequity there. Who takes the ultimate responsibility? If I'm running my business, I've got to say, my God, this is out of line—tripling as opposed to only cutting staff by a quarter. Somebody has to be held responsible. Is that your job? That's just my question.

Ms Cloutier: It is certainly part of my job, but I would like to say that, as we were discussing earlier, a dollar of contract does not equate a dollar of services and direct costs. We were saying that to the contract costs we need to add a number of direct and indirect costs, which represent the real cost of contracting out.

• 1205

As the AG said, the real cost of contracting out is not just the cost of what I was describing for Mr. Duhamel earlier on. There are a number of factors. Our numbers show that the gap between the direct cost of translation and the indirect cost of external translation has been reduced to—

Mrs. Brushett: Can you then present to this committee at a later date the real cost of contracting out? You've equated that 25¢ per word, which is outstanding, in my mind, both internally and contracting out is your equivalent, but you're saying there is additional back-up support. So what is the real cost per word of contracting out? Can you give us that at a later date?

Le président: Savez-vous quel ministère a fait la demande. . .

M. Strahl: Je n'en suis pas certain. Cela pourrait être n'importe quel ministère, peut-être le ministère des Transports. Qui sait? Ce qui compte, c'est que les entrepreneurs privés, à juste titre, en ont assez puisqu'il n'y a aucune façon de s'assurer qu'il y a de la concurrence.

M. Duhamel: Monsieur le président, j'invoque le Règlement, parce que je dois intervenir. Nous nageons en eau trouble, car il y a aussi la politique du gouvernement. Une organisation nationale à but non lucratif dont le mandat est national peut se prévaloir d'un programme d'aide; ne mêlons pas les choses. Je ne dis pas que c'est ce que vous faites monsieur Strahl, mais nous devons mettre les choses en perspective.

Le président: Très bien.

Madame Brushett.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Merci, monsieur le président.

Madame Cloutier, quelle est votre part de responsabilité en matière d'affermage? D'après ce que nous a dit le témoin précédent, le coût de l'affermage a triplé, alors qu'on a éliminé seulement 27 années-personnes. Qui se charge de déterminer si cette mesure a été sage et prudente? Est-ce vous ou l'un des sous-ministres adjoints?

Mme Cloutier: Le Bureau de la traduction a son sous-ministre adjoint. Malheureusement, il n'a pu m'accompagner aujourd'hui car il est à l'hôpital; je m'exprime donc en son nom.

Vous avez raison de dire que le budget d'affermage a triplé au cours des 10 dernières années. Pendant la même période, le personnel du Bureau de la traduction a baissé de 25 p. 100. Bien sûr, le gouvernement devait maintenir certaines fonctions et certaines compétences essentielles, ce qui explique l'écart entre l'augmentation de l'affermage et la réduction du personnel.

Mme Brushett: C'est tout un écart. Qui en est responsable? Si je suis chef d'entreprise, je me dis: «Mon Dieu, ça n'a pas de sens—les coûts ont triplé mais je n'ai pu réduire mon personnel que du quart». Quelqu'un doit assumer la responsabilité. Est-ce vous? C'est là ma question.

Mme Cloutier: Cela fait certes partie de mes fonctions, mais j'ajouterais que, comme nous l'avons dit plus tôt, un dollar d'affermage n'équivaut pas à un dollar de services et de coûts directs. Il faut ajouter, aux coûts des contrats, des coûts directs et indirects pour obtenir le coût réel de l'affermage.

Comme l'a dit le Vérificateur général, le coût réel de l'affermage n'est pas seulement le coût de ce que j'ai décrit un peu plus tôt à M. Duhamel. Il y a d'autres facteurs. Nos données montrent que l'écart entre le coût direct de la traduction et le coût indirect de la traduction à l'externe a diminué. . .

Mme Brushett: Pourriez-vous nous communiquer les coûts réels de l'affermage? Vous avez dit que la traduction à l'interne et la traduction à l'externe coûtent à peu près la même chose, 25¢. le mot, ce qui me semble exorbitant, mais vous avez aussi parlé de soutien additionnel. Quel est donc le coût réel, par mot, de l'affermage? Pourriez-vous nous faire parvenir des données à ce sujet?

[Text]

Ms Cloutier: Yes, I can. I have them here, but I can give them to you at a later date.

Mrs. Brushett: A further question. How much of the work that is contracted out must be redone, or re-evaluated?

Ms Cloutier: We don't have those figures right now. It's very difficult to get them. That's why we're introducing our activity-based accounting. Right now there is no precise way of determining how much the quality assurance for internal purposes is and how much the quality assurance for external contracts is, because our system does not give us this. It will give us this as soon as we introduce it next month. So we'll be able to indicate precisely how much is—

Mrs. Brushett: Redone.

Ms Cloutier: Not redone, but assured; quality assured. There are some very good suppliers out there.

Mrs. Brushett: You've indicated in the past it was always your practice to do what you could in-house, and then any surplus or anything where you weren't specialized enough to do in-house you would automatically contract out. That was your practice for the last 40 years. In your best guess, can you tell us why it was determined 50% of the work must be contracted out?

Ms Cloutier: As I answered earlier, we were implementing a decision that was made by the Treasury Board in December 1989. It asked us to contract out 50% and thereby decrease our internal staff by a given amount of PYs.

Mrs. Brushett: Your best guess: since it tripled in cost, why, in your own mind, do you think that may have come down?

Ms Cloutier: Actually, it has not tripled in cost. The contract budget has tripled, but not the cost of overall contracting out, as described.

Mrs. Brushett: The expenses have tripled. That is the point, and that none of these expenses are ever put in the estimates is a point I brought out last week. We don't build into our estimates any place for contracting out. Yet we're spending quite astronomical sums on contracting out.

Ms Cloutier: It's certainly something we ourselves are concerned about. That's why we're trying to get a better handle on that situation in the bureau.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): I'd like to change tack a bit here and look at the human side of this quest for increased efficiency in government. I'm all in favour of increased efficiency, but I think one of the main things we have to have is a happy, motivated workforce, and not just in your bureau. I'd like to look at the bureau as a kind of microcosm for the government as a whole.

You have a large, well-educated, highly skilled group of employees who do essentially piecework every day. Although they're not paid by the word, it's piecework. I can imagine their excitement when the minutes from the government operations committee or any other committee land on their desks and they're asked to translate them. It may be more interesting for them after today's session than after many other committee meetings.

[Translation]

Mme Cloutier: Oui. Je les ai ici, mais je peux vous les transmettre plus tard.

Mme Brushett: J'ai une autre question: quelle proportion de la traduction faite à l'externe doit-elle être refaite ou réévaluée?

Mme Cloutier: Nous n'avons pas de données à ce sujet. Il est très difficile d'en obtenir. Voilà pourquoi nous instaurons une méthode de comptabilité par activité. À l'heure actuelle, il n'y a aucune façon précise de déterminer ce que représente l'assurance de la qualité aux fins internes et externes; notre système ne nous donne pas ce genre d'information. Dès que le nouveau système sera mis en place, le mois prochain, nous aurons ces données. Nous saurons alors précisément quelle part du travail est. . .

Mme Brushett: Refaite.

Mme Cloutier: Non, pas refaite, quelle part du travail est de l'assurance de la qualité. Vous savez, certains des fournisseurs sont excellents.

Mme Brushett: Vous avez dit que, dans le passé, vous aviez pour pratique de faire ce que vous pouviez à l'interne et de faire faire par les pigistes l'excédent ou ce qui était trop spécialisé pour vous. C'est ainsi que vous avez procédé pendant les 40 dernières années. Selon vous, pourquoi a-t-on décidé qu'il fallait affermer 50 p. 100 du travail?

Mme Cloutier: Comme je l'ai dit plus tôt, nous avons mis en oeuvre une décision prise par le Conseil du Trésor en décembre 1989. Le Conseil du Trésor nous a alors demandé d'affermier 50 p. 100 de la traduction pour ainsi diminuer le nombre de nos années-personnes.

Mme Brushett: D'après vous, puisque le coût de l'affermage avait d'abord triplé, comment se fait-il qu'il ait diminué?

Mme Cloutier: En fait, le coût n'avait pas triplé. Le budget de l'affermage a été triplé, mais pas le coût de l'affermage.

Mme Brushett: Les dépenses ont triplé. C'est ce qui compte, et, d'ailleurs, j'ai soulevé la semaine dernière le fait qu'aucune de ces dépenses ne figure dans les prévisions budgétaires. Nous ne prévoyons pas d'endroit pour l'affermage dans notre budget des dépenses. Or, nous dépensons des sommes astronomiques en sous-traitance.

Mme Cloutier: Cela nous préoccupe certes. Voilà pourquoi nous tentons de mieux cerner la situation du Bureau.

M. Murray (Lanark—Carleton): J'aimerais passer à un autre sujet et aborder l'aspect humain de votre recherche d'une efficience accrue au sein du gouvernement. Je suis pour une plus grande efficience, mais il importe que les employés restent contents et motivés, et pas seulement au Bureau de la traduction. J'aimerais que nous considérions le Bureau comme un microcosme du gouvernement dans son ensemble.

Vos employés sont des gens très instruits, hautement spécialisés qui font essentiellement, tous les jours, du travail à la pièce. J'imagine qu'ils sont ravis d'avoir à traduire le procès-verbal des délibérations du Comité des opérations gouvernementales ou d'un autre comité. Peut-être qu'après la séance d'aujourd'hui, leur travail sera plus intéressant.

[Texte]

[Traduction]

Ms Cloutier: We hope.

Mr. Murray: Again, you're looking at, as I say, highly intelligent people being asked to do, day after day, this work, which must become fairly easy for them, especially for doing just English-French, French-English translation. I'd like to know how you avoid burn-out. It's interesting that in our discussions with the Auditor General's people and also in your comments you mentioned some of these concerns about employee grievances. I'm wondering what you can do to motivate employees doing this kind of work so they remain efficient and happy.

Do you have any comments?

One reason I'm bringing this up is that you suggested you've introduced increased specialization. I'm wondering if that is the route to go when you have such specialized work already.

• 1210

Ms Cloutier: Let me start by saying that the staff of the Translation Bureau is a great staff. They love their work. That's one of the conclusions of the AG in the 1991 report. They have very, very important loyalty to their work. I think what we've been trying to concentrate on, apart from the better relations between the staff and the unions and the management, is also the working tools. Translators are forever looking at becoming better at what they're doing, and we've invested important time and effort and sums, in tools, to help support the work of the translators.

What we're also doing, which is very important, is a lot of training, what we call professional training. I think last year it amounted to five days of training per year. It's done by professional staff with professional staff. We invest a lot in the training. We try to increase the communications. We try to make sure that they have what they need to do their work and be happy with their work, basically because it's reflected in the productivity and in the quality of the work and in the work climate.

Mr. Murray: May I ask you the nature of some of the grievances? Are they typical of other grievances in other departments, or are there some that are typical of people working in the translation environment?

Ms Cloutier: It's the usual type of grievances related to performance, related to some working conditions, mainly in interpretation. It's probably very typical of public service working grievances.

Mr. Murray: When the Auditor General's people were here I asked about the individuals who've left to become contractors and whether they were the best and the brightest, and if this was a problem for the bureau in that you had people who saw an opportunity on the outside to increase their income. My question relates to the effect on their colleagues who are left behind, seeing their former colleagues out doing very well, one assumes, on contracts. Is that a significant problem, and

Mme Cloutier: C'est ce que nous espérons.

M. Murray: Encore une fois, il s'agit de gens très intelligents qui doivent, jour après jour, faire le même travail, le travail qui doit devenir relativement facile, particulièrement s'il ne s'agit que de traduction de l'anglais au français, ou du français vers l'anglais. J'aimerais savoir comment vous évitez l'épuisement professionnel. Au cours de nos discussions avec les représentants du Vérificateur général et dans vos remarques liminaires, vous avez fait allusion aux griefs des employés. Je me demande ce qu'on peut faire pour motiver ceux qui font ce genre de travail de façon à ce qu'ils restent efficaces et heureux.

Qu'en pensez-vous?

Je soulève cette question parce que vous avez dit que vous vous dirigiez vers une plus grande spécialisation de vos employés. Je me demande si c'est la route à suivre étant donné que votre travail est déjà si spécialisé.

Mme Cloutier: Permettez-moi de vous dire tout d'abord que le personnel du Bureau de la traduction est formidable. Ces gens aiment leur travail. C'est là justement l'une des conclusions du rapport du VG de 1991. Ils manifestent une très très grande loyauté envers leur travail. En plus de tenter d'améliorer les rapports entre le personnel, les syndicats et la direction, nous nous sommes concentrés sur les instruments de travail. Les traducteurs cherchent constamment à s'améliorer et nous avons beaucoup investi en temps, en efforts et en argent pour améliorer les instruments de travail des traducteurs.

Autre activité importante pour nous: la formation, ce que nous appelons la formation professionnelle. Nous en faisons beaucoup. L'an dernier, je crois que cette formation a totalisé cinq jours par année. La formation est donnée à des professionnels par des professionnels. Nous investissons beaucoup dans la formation. Nous nous efforçons d'améliorer les communications. Nous veillons à faire en sorte que les traducteurs aient ce qu'il leur faut pour faire le travail et en être satisfaits, puisque cela se reflète évidemment dans la productivité, dans la qualité du travail et dans le climat de travail.

M. Murray: Puis-je vous demander quelle est la nature de certaines des plaintes? Sont-elles à peu près les mêmes que dans d'autres ministères, ou bien sont-elles assez particulières au milieu de la traduction?

Mme Cloutier: Il s'agit de plaintes normales liées au rendement, à certaines conditions de travail, surtout en interprétation. Elles sont probablement très semblables à celles qui sont faites ailleurs dans la fonction publique.

M. Murray: Lorsque les représentants du Vérificateur général ont comparu, je leur ai posé des questions au sujet des personnes qui ont quitté le Bureau pour se mettre à leur compte. Je leur ai demandé s'il s'agissait des meilleurs éléments et si le fait que certaines personnes voyaient des occasions d'accroître leur revenu à l'extérieur du Bureau posait au Bureau un problème. Je pense à l'effet que peuvent avoir de tels départs sur les employés qui restent et qui constatent que

[Text]

therefore would that indicate that the whole question of contracting out is going beyond basic needs of contracting out because of an oversupply of work? Have you looked at that?

Ms Cloutier: We did certainly lose a number of very competent people who saw an opportunity to go and strike out on their own or basically just to leave the public service. It did create a gap that we tried to fill. I think we've made some improvement. Two years have gone by and things have started stabilizing a little bit. People are getting more comfortable in the areas of work that they had to take up after people left.

On the incentives, I'd like to get back on that. We've just created a union-management working group to look at non-monetary incentives that we in the bureau could introduce to address these types of issues that you've just raised. We're looking forward to the results of that working group.

The Chairman: I have a question relative to the guidelines and criteria laid down by the Treasury Board for contracting out. I don't have any expertise in that field so I wouldn't have the ability to interpret or properly apply the guidelines and the criteria. What about your managers who are responsible for deciding on contracting out? Do you feel confident that you have the right kind of managers, properly trained, who have all the requisite smarts to do this job properly?

Ms Cloutier: I believe it, and we do an awful lot of training and information. Mr. Cassidy raised that issue a few weeks ago. We certainly do spend some time on that. We also take some time to inform our suppliers about how we do contracting out. They need to know. We also have some monitoring mechanisms and things like that in place.

The Chairman: So you have the experts? They can do the job?

Ms Cloutier: They can do the job.

The Chairman: Do they have all the required information? Do they have the cost information? Do they have all the necessary information so that they can properly cost out any given contract?

• 1215

Ms Cloutier: We have a lot of information, but I cannot say we have all the information to make the optimal choice on contracting out. We have quite a lot, but perhaps not as much as we would like to.

The Chairman: One more thing on the criteria, or the guidelines. Have you put them under severe test yourself, as a department, so you feel confident these are the kind of criteria that should be in place? Have you properly tested Treasury Board criteria?

[Translation]

leurs anciens collègues se tirent très bien d'affaire, je le suppose, comme sous-traitants. S'agit-il là d'un problème important et y aurait-il lieu de croire que tout le phénomène de la sous-traitance prend une importance qui dépasse les besoins de sous-traitance en fonction d'une très forte offre de travail? Vous êtes-vous penchée sur cet aspect?

Mme Cloutier: Il est vrai que nous avons perdu un certain nombre de personnes très compétentes qui ont profité de l'occasion pour partir et se lancer à leur propre compte ou tout simplement pour quitter la fonction publique. Leur départ a créé un trou que nous nous sommes efforcés de combler. Je crois que nous avons fait des progrès. Deux années se sont écoulées et la situation se stabilise quelque peu. Ceux qui ont dû prendre la relève après les départs sont de plus en plus à l'aise avec leur nouveau domaine de travail.

Pour ce qui est des facteurs incitatifs, permettez-moi de vous répondre. Nous venons tout juste de créer un groupe de travail patronal-syndical qui doit se pencher sur les mesures d'incitation non monétaires que le Bureau pourrait appliquer pour apporter des réponses aux genres de problèmes que vous venez de soulever. Nous attendons avec impatience les résultats du travail de ce groupe.

Le président: J'ai une question à poser au sujet des lignes directrices et des critères énoncés par le Conseil du Trésor en matière de sous-traitance. Je n'ai pas moi-même de compétences particulières en la matière et je ne serais donc pas en mesure d'interpréter ou d'appliquer comme il se doit les lignes directrices ou les critères. Pour ce qui est de vos gestionnaires, par contre, qui ont la responsabilité de prendre des décisions en matière de sous-traitance, estimez-vous qu'ils ont les compétences voulues, qu'ils sont bien formés, qu'ils ont toute l'intelligence voulue pour bien faire ce travail?

Mme Cloutier: Je le crois. Nous accordons beaucoup d'importance à la formation. M. Cassidy a soulevé cette question il y a quelques semaines. Nous consacrons un certain temps à cet aspect. Nous prenons également le temps voulu pour informer nos fournisseurs au sujet de nos méthodes de sous-traitance. Ce sont des renseignements qu'ils doivent connaître. Nous avons également établi des mécanismes de suivi et de surveillance.

Le président: Vous avez donc les experts? Ils sont à la hauteur?

Mme Cloutier: Ils le sont.

Le président: Ont-ils toute l'information nécessaire? Ont-ils l'information voulue sur les coûts? Ont-ils tous les renseignements nécessaires pour bien calculer le prix de revient d'un marché?

Mme Cloutier: Nous avons beaucoup d'information, mais je ne pourrais vous dire que nous avons toute l'information qu'il nous faudrait pour faire les meilleurs choix possibles en matière de sous-traitance. Nous en avons beaucoup, mais peut-être pas autant que nous le souhaiterions.

Le président: Une autre question maintenant au sujet des critères ou des lignes directrices. Les avez-vous mis à l'épreuve vous-même, à titre de ministère, de manière à vous convaincre que ces critères sont ceux qui conviennent? Avez-vous bien évalué les critères du Conseil du Trésor?

[Texte]

Ms Cloutier: We have certainly had audits and monitoring of the criteria and of the processes. We are committed to undertaking a review of our pre-selection process for suppliers before the end of the fiscal year to make sure we're still happy with it and it still respects all the requirements of transparency, equity, effectiveness, and efficacy.

The Chairman: But you're not saying definitely yes, these are great criteria, don't touch them. You're not saying that.

Ms Cloutier: I will never say that about anything. We're always striving to improve.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): I have a memo here from March 23. Mr. Dingwall was in. He said it's not our intention in any way, shape or form to reduce the number of employees in Public Works and Government Services, and then turn around and through the other side of our mouth hire a whack of employees under contract, special services; we're not intending to do that.

I have to draw back. That has to go directly back to the 1989 directive to get rid of the number of employees in order to make things look better, but we still have a job to do, so if we have to do it, we have to hire special services.

This kind of mentality really concerns me for a lot of reasons, and particularly because of what Mr. Murray has brought up: what it has done to our morale, to our workforce, and to people who work very, very hard on our behalf. I'm very concerned about this kind of business.

I would ask you—and this is really going to put you on the spot—in your best opinion, and this is your opinion I'm asking for, is contracting out a good thing in your department?

Ms Cloutier: I'll answer part of the question. I'll ask Mr. Silverman to address another part of the question.

The first thing I would like to add a position to is that the contracting-out decision of 1989 was to take effect over the three years following the decision. At that time Treasury Board had announced we would cut another 80 PYs in our budget. That has been done. No further cuts or reductions in personnel are associated with that 50% contracting out. That's done.

About my personal opinion, the bureau has always used suppliers for peaks, for certain types of translations, interpretation—and that is not bad, per se. It's always done. I think what we're looking for is what is optimal for contracting out. As I said earlier in my presentation, it is a decision, a question, that has to be looked at, and it's being looked at by the Treasury Board.

Mr. Art Silverman (Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch, Public Works and Government Services Canada): Mr. Chairman, I just want to add as well that Mr. Dingwall did in fact make that statement, but in addition,

[Traduction]

Mme Cloutier: Nous avons certainement effectué des vérifications et un contrôle des critères et des processus. Nous avons bien l'intention d'entreprendre un examen de notre processus de présélection des fournisseurs avant la fin de l'année financière, de manière à nous assurer qu'il nous convient toujours et qu'il continue de correspondre aux exigences de la transparence, de l'équité et de l'efficacité.

Le président: Mais vous ne prétendez pas tout de même que ces critères sont irréprouchables et qu'ils n'ont pas à être revus. Ce n'est pas ce que vous dites.

Mme Cloutier: Je ne dirai jamais cela de quoi que ce soit. Nous cherchons toujours à nous améliorer.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): J'ai en main une note du 23 mars. M. Dingwall comparaisait. Il a déclaré ceci: Nous n'avons pas du tout l'intention de réduire le nombre d'employés du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, puis d'en embaucher toute une armée dans le cadre de contrats de services spéciaux. Nous n'avons pas du tout l'intention de procéder de cette façon.

Je dois revenir en arrière. Cela nous ramène directement à la directive de 1989 par laquelle on visait à congédier un certain nombre d'employés pour faire bonne impression. Par contre, dans la mesure où il reste du travail à faire, il faut alors embaucher des services spéciaux.

Voilà une façon de voir qui m'inquiète pour diverses raisons, et notamment à cause de l'aspect soulevé par M. Murray; l'effet sur notre moral, sur notre main-d'oeuvre et sur des gens qui travaillent extrêmement fort pour nous. Voilà donc un aspect qui m'inquiète énormément.

J'aimerais vous demander—tout en sachant que la question vous met quelque peu sur la sellette—si, à votre avis, et c'est justement votre avis qui m'intéresse ici, la sous-traitance est une bonne chose dans votre ministère?

Mme Cloutier: Je vais répondre en partie à la question. Je vais demander à M. Silverman de compléter la réponse.

J'aimerais signaler au départ que la décision de sous-traitance de 1989 devait entrer en vigueur progressivement sur une période de trois ans. À l'époque, le Conseil du Trésor avait annoncé que nous allions retrancher de notre budget 80 autres AP. Cette décision de porter la sous-traitance à 50 p. 100 n'a donc entraîné aucune compression ou réduction de personnel additionnelle. C'était déjà fait.

Au sujet maintenant de mon opinion personnelle, le Bureau a toujours eu recours à des fournisseurs, en périodes de pointe, pour certains types de travaux de traduction, d'interprétation—et il n'y a à cela rien de mal en soi. Il s'agit d'une pratique courante. Il me semble que nous cherchons plutôt à déterminer le niveau optimal de sous-traitance. Comme je l'ai dit plus tôt dans mon exposé, la question doit être étudiée et elle l'est en ce moment par le Conseil du Trésor.

M. Art Silverman (sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada): Monsieur le président, je tenais simplement à ajouter que M. Dingwall a effectivement fait cette

[Text]

the President of the Treasury Board, when he appeared before this committee, also indicated he was going to conduct a study into contracting out. I believe representatives of the Treasury Board were commenting on that when they were here in the last week or 10 days.

I'd also like to clarify, if I could, the question of competition. The Translation Bureau does not compete with the private sector for work. In fact, as explained, we contract out half our work. So we're not out trying to take work away from the private sector when in fact... the discussion today is the volume of work that we contract out.

We do respond to requests from authorized officials for work, and the case is cited. We will certainly review to find out what the issue is and how it can be rectified.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

That wasn't my question, so I want to go back and pursue my question.

In your opinion—and again, your opinion... and I understand clearly what you're saying about trying to find the proper balance. I'm certainly supportive of contracting out when it's needed. What I'm not supportive of is regular contracting out when we should be using full-time employees, employees who would function on a regular basis for us and function well.

• 1220

In your opinion, do we need more regular employees to fill that gap or are we close to the right balance? Where are we in this thing?

Ms Cloutier: I don't know. As I said earlier, only one study has been done that looked at the question of the optimal contracting-out level. This is the SECOR Group report, which talks about a 30% optimal rate of contracting out given the present state of the external market of suppliers and the bureau's structure and internal market capacities at the time.

I think we are reaching the point now where we have a lot of experience. We are three years past that decision of 50%. We've done what we had to do.

I think that we will probably be in a better situation to get a handle on that question after this fiscal year. This fiscal year we'll go through with all of the changes we're implementing, and I think we'll be better able to answer that question in about six months or so.

Mrs. Chamberlain: Mr. Chairman, will we be having a report back in six months to have some sense of where this does lie? I think we genuinely have stirred up quite a hornet's nest here, and I think we'd at least like some resolution, perhaps by a simple report back. But where does this lie? We can ask the questions but unless we find a resolution, there really is no point in us sitting around here asking the questions.

The Chairman: I'm hoping that we don't have to wait six months. On this particular point, if we can't get something today, maybe we can... Let's deal with that at a later point. I don't think we should be held up for six months if it's not necessary.

[Translation]

déclaration mais que, de plus, le président du Conseil du Trésor, lorsqu'il a comparu devant ce comité, a également laissé entendre qu'il allait effectuer une étude de la sous-traitance. Je crois que les représentants du Conseil du Trésor en ont parlé lorsqu'ils ont comparu devant vous la semaine dernière ou il y a 10 jours.

J'aimerais également fournir des éclaircissements, si vous me le permettez, sur la question de la concurrence. Le Bureau de la traduction n'est pas en concurrence avec le secteur privé. En réalité, comme nous l'avons expliqué, nous sous-traitons la moitié de notre travail. Nous ne sommes donc pas en train d'enlever du travail au secteur privé quand en fait... nous parlons aujourd'hui du volume de travail donné à contrat.

Nous répondons aux demandes de fonctionnaires autorisés, comme dans le cas qui a été cité. Nous allons certainement nous pencher sur la question et tenter de trouver une solution.

Mme Chamberlain: Merci.

La réponse ne correspondait pas tout à fait à ma question et je vais donc revenir à la charge.

À votre avis—et c'est bien votre avis que je veux... Je comprends d'ailleurs très bien cette notion d'équilibre dont vous parlez. Je suis tout à fait d'accord avec l'idée de sous-traiter au besoin. Ce à quoi je m'oppose, c'est au fait de recourir régulièrement à la sous-traitance quand nous devrions faire appel à des employés à temps plein pour faire le travail en permanence et bien le faire.

À votre avis, nous faut-il d'autres employés pour combler l'écart ou sommes-nous proches de l'équilibre souhaitable? Où en sommes-nous à cet égard?

Mme Cloutier: Je ne sais pas. Comme je l'ai dit plus tôt, une seule étude a porté sur le niveau optimal de sous-traitance. Il s'agit de celle du groupe SECOR. Dans son rapport, il est question d'un seuil optimal de sous-traitance de 30 p. 100, compte tenu de la situation actuelle du marché des fournisseurs, de la structure du Bureau et des capacités actuelles du marché interne.

À cet égard, notre expérience est maintenant considérable. Trois ans ont passé depuis la décision des 50 p. 100. Nous avons fait ce que nous devons faire.

Je crois que nous serons mieux en mesure de cerner la question après la fin de la présente année financière. Nous allons poursuivre les changements en cours pour cette année et je crois que nous serons mieux placés pour répondre à cette question dans environ six mois.

Mme Chamberlain: Monsieur le président, allons-nous donc recevoir dans six mois un rapport qui nous donnera l'heure juste à ce sujet? Je crois que nous avons vraiment touché un point sensible et il me semble qu'une forme quelconque de réponse s'impose, ne serait-ce que sous forme de rapport. Mais où en sommes-nous au juste? C'est bien beau de poser des questions mais si elles restent sans réponse, c'est peine perdue.

Le président: J'espère que nous n'aurons pas à attendre six mois. Sur cet aspect précis, si nous ne pouvons rien obtenir aujourd'hui, peut-être pourrions-nous... Remettons cela à un peu plus tard. Je ne crois pas que nous devrions attendre six mois, à moins que ce ne soit nécessaire.

[Texte]

Mrs. Chamberlain: I just feel strongly that this is an area that's been very rocky over the last four or five years and we really should try to find some sort of resolution. But if it takes six months because of the data that has to come in or whatever, I'm prepared to do that. I intend to be here six months from now. I want to know what happens with this department. I would say that on the record. I want to know what happens with our people.

The Chairman: I think that's a fair question.

We're into clean-up time. Three members have indicated to me that they would like to have just a brief moment for one or two brief questions. Those who have indicated are Mr. Marchand, Mr. Bellemare, and Mr. Duhamel. Mr. Marchand, do you have a little, tiny question?

M. Marchand (Québec-Est): Monsieur le président, j'ai manqué les propos qu'on vient de tenir. Je suis arrivé en retard et je m'en excuse.

Je constate qu'il y a quelque 2 000 fournisseurs à travers le pays. Est-il possible d'obtenir la liste de ceux à qui des contrats de traduction ont été accordés pour la région d'Ottawa, ainsi que les coûts pour cette année et pour l'année dernière?

Mme Cloutier: C'est de l'information disponible et je pourrai la faire parvenir au Comité.

M. Marchand: Merci.

The Chairman: Thank you. Mr. Bellemare.

Mr. Bellemare: Earlier, you mentioned—and it's written in your report that you presented today—that Treasury Board had given a directive in 1989 that 50% of your translation should be contracted out. In the next paragraph you state that in 1993-94 you were up to 47%. I believe when I ask you a question on this, that yes, you would be striving to reach that 50% and that you were not going to do anything differently.

Ms Cloutier: The response I would give you is that we've made the cuts we were asked to do when we were asked to go to 50% contracting out. In 1989 when—

Mr. Bellemare: You're 3% short right now. Do you intend to reach that 50% level?

Ms Cloutier: We will probably not achieve it this year either.

Mr. Bellemare: Do you intend to achieve it this year or next year?

[Traduction]

Mme Chamberlain: Il s'agit d'une question épineuse qui revient depuis quatre ou cinq ans et elle me tient à coeur. Nous devons tenter de trouver une solution quelconque. Mais s'il faut attendre six mois parce qu'il manque des données ou quelque chose du genre, je suis disposée à le faire. J'ai bien l'intention d'être ici dans six mois. Je tiens à savoir ce qui se passe dans ce ministère. Je tiens à savoir ce qui arrive à nos gens.

Le président: La question est juste, d'après moi.

La séance tire maintenant à sa fin. Trois députés ont manifesté l'intention de poser brièvement une ou deux questions. Ce sont MM. Marchand, Bellemare et Duhamel. Monsieur Marchand, votre question, brièvement, je vous prie.

Mr. Marchand (Quebec East): Mr. Chairman, I missed what was just said. I came in late. Please excuse me.

I see that there are some 2,000 suppliers across the country. Is it possible to get the list of those who have been awarded translation contracts for the Ottawa area, as well as the costs for this year and for last year?

Ms Cloutier: That information is available and I could have it supplied to the committee.

Mr. Marchand: Thank you.

Le président: Merci. Monsieur Bellemare.

M. Bellemare: Vous avez dit plus tôt—et c'est écrit dans le rapport que vous nous avez présenté aujourd'hui—que le Conseil du Trésor avait émis en 1989 une directive selon laquelle 50 p. 100 de vos travaux de traduction devaient être donnés à contrat. Dans le paragraphe suivant, vous déclarez que, en 1993-1994, vous aviez atteint 47 p. 100. Si je vous pose une question à ce sujet, j'estime que vous allez me confirmer que vous vous efforcez d'atteindre les 50 p. 100 et que vous n'entendez rien y changer.

Mme Cloutier: Je vous répondrais que nous avons effectué les compressions qu'on nous avait demandé d'effectuer au moment où nous avons reçu la directive de viser les 50 p. 100 de sous-traitance. En 1989 lorsque...

M. Bellemare: Il vous manque 3 p. 100 à l'heure actuelle. Avez-vous l'intention d'atteindre le niveau des 50 p. 100?

Mme Cloutier: Nous n'allons probablement pas l'atteindre cette année non plus.

M. Bellemare: Avez-vous l'intention de l'atteindre cette année ou l'an prochain?

• 1225

Ms Cloutier: Not by cutting more staff, no.

Mr. Bellemare: You do not intend to reach that 50%?

Ms Cloutier: It's not that I don't intend to reach it. I don't think I will be able to reach it.

Mr. Bellemare: It's not that you're not able. Is it your intent to try to reach that directive of 50%?

Mme Cloutier: Pas en comprimant davantage les effectifs, non.

M. Bellemare: Vous n'avez pas l'intention d'atteindre les 50 p. 100?

Mme Cloutier: Ce n'est pas cela. Je ne crois pas être en mesure de les atteindre.

M. Bellemare: Là n'est pas la question. Avez-vous l'intention de vous efforcer d'atteindre les 50 p. 100, selon la directive?

[Text]

Ms Cloutier: I will try to continue contracting out what I cannot do inside.

Mr. Bellemare: And reach up to 50% some day?

Ms Cloutier: If I reach it, then I reach it. If I don't, then I don't.

Mr. Bellemare: Isn't that in contradiction to what the minister said to us on March 23, when he said, "It is not our intention in any way, shape or form to reduce the number of employees in the public service"?xxx

Ms Cloutier: I agree with you. We will not reduce the staff of the bureau.

Mr. Bellemare: What is your reaction to this comment I hear—being from the national capital region and having been born and raised here, I know what's going on—from some people that in the SOAs there's a lot of favouritism in contracting out? Do you have an answer to that?

Ms Cloutier: One, we're not an SOA, and, two, I think we have a good system—

Mr. Bellemare: Can you guarantee me that when you're contracting out you're not favouring any friends or the managers are not favouring any friends on the outside?

Ms Cloutier: We are not favouring. The system—

Mr. Bellemare: You can guarantee me that?

Ms Cloutier: I would certainly want to—

Mr. Bellemare: Would you put your job on the line if I had proof to the contrary?

Ms Cloutier: Well, I guess I—

Mrs. Chamberlain: On a point of order, I don't think that's appropriate, Mr. Chairman.

Mr. Bellemare: I think it is appropriate. I do not appreciate a comment from my colleague. I am very concerned about the way in which the SOA is operating.

If you're going in that direction, then I am very upset.

The Chairman: Okay, you've made your point.

Mr. Silverman, you wanted to say something.

Mr. Silverman: Mr. Chairman, if there is any indication of impropriety in contracting, then we would certainly want to hear about it. We can meet with the member off-line to do exactly that, because it would be of great interest to us and to our department.

Secondly, a report was published in May 1994—just several months ago—dealing with special operating agencies and stock-taking. The report was done jointly by the Treasury Board and the Auditor General, and several other parties were involved. The conclusion of that report was that certain clarifications had to be made regarding the mandates of SOAs and the like. So much of what has been discussed in fact can be found in this document.

Mr. Bellemare: Mr. Silverman, I had been guaranteed by someone that the people making that report were to contact my office and I would supply them with names of people they should go and verify with. That was never done. Therefore I am suspicious of that report.

[Translation]

Mme Cloutier: Je vais m'efforcer de continuer à sous-traiter ce qui ne peut pas être fait à l'interne.

M. Bellemare: Et atteindre un jour les 50 p. 100?

Mme Cloutier: Si je les atteins, tant mieux; sinon, tant pis.

M. Bellemare: N'y a-t-il pas là contradiction par rapport à ce que nous disait le ministre le 23 mars lorsqu'il a déclaré: «Nous n'avons pas du tout l'intention de réduire le nombre d'employés de la fonction publique»?

Mme Cloutier: Je suis d'accord avec vous. Je n'ai pas l'intention de réduire le personnel du Bureau.

M. Bellemare: Comment réagissez-vous au commentaire que j'entends —puisque je suis de la région de la Capitale nationale, que je suis né et que j'ai grandi ici, et que je suis au courant de ce qui se passe—et selon lequel les activités de sous-traitance des OSS donnent lieu à beaucoup de favoritisme? Qu'avez-vous à répondre à cela?

Mme Cloutier: Premièrement, nous ne sommes pas un OSS et, deuxièmement, je crois que nous avons un bon système. . .

M. Bellemare: Pouvez-vous me garantir que lorsque vous faites de la sous-traitance vous ne favorisez aucun ami ou que les gestionnaires ne favorisent aucun ami de l'extérieur?

Mme Cloutier: Nous ne favorisons personne. Le système. . .

M. Bellemare: Pouvez-vous me le garantir?

Mme Cloutier: J'aimerais certainement. . .

M. Bellemare: Seriez-vous disposée à mettre votre poste en jeu si j'avais la preuve du contraire?

Mme Cloutier: Eh bien, je suppose que. . .

Mme Chamberlain: J'invoque le Règlement, monsieur le président. Je ne crois pas que cette question soit convenable.

M. Bellemare: Elle l'est, d'après moi. Je n'apprécie nullement le commentaire de ma collègue. Je suis passablement inquiet du fonctionnement des OSS.

Or, si c'est vers cela que vous vous dirigez, alors je suis plutôt consterné.

Le président: D'accord, vous vous êtes bien fait comprendre.

Monsieur Silverman, vous aviez quelque chose à dire.

M. Silverman: Monsieur le président, nous souhaitons certainement être mis au courant de toute inconvenance en matière de passation de marché. Nous sommes tout à fait disposés à rencontrer le député à ce sujet précis, étant donné que toute information de ce genre nous intéresse vivement, nous et notre ministère.

Deuxièmement, en mai 1994—il y a de cela quelques mois—un rapport visant à faire le point sur les organismes de services spéciaux a été publié. Il a été rédigé conjointement par le Conseil du Trésor et le Vérificateur général, avec la participation de plusieurs autres parties intéressées. On y concluait que certains aspects des mandats des OSS devaient être éclaircis, etc. Le document regroupe d'ailleurs une bonne partie de nos discussions.

M. Bellemare: Monsieur Silverman, une personne m'avait garanti que les auteurs du rapport allaient communiquer avec mon bureau pour que je leur donne les noms de personnes avec qui communiquer aux fins de la vérification. Cela n'a jamais été fait. Par conséquent, ce rapport ne m'inspire pas confiance.

[Texte]

The Chairman: Has that report been made public, Mr. Silverman?

Mr. Silverman: I believe it has, Mr. Chairman.

The Chairman: Could you table it with us?

Mr. Silverman: I can certainly leave a copy.

The Chairman: Good. Thank you.

Mr. Duhamel, you'll be the wrap-up.

Mr. Duhamel: I just want to reiterate what I'd indicated before, and that is that there will be no special operating agency until after the review is completed. I've been given a guarantee that that is so. So let's remember that, and some of us who have particular interests should perhaps find out where that's at.

The second point I wanted to make is that I'm somewhat uncomfortable with the notion that our guests here today have some latitude in trying to reach a directive, set by Treasury Board, of 50%. Treasury Board policy is for this unit to try to reach 50%. If, subsequent to our discussions, we do not feel that this is appropriate, then it's up to us to communicate with Treasury Board. Staff may say what they want to say—that's not my business—but it's up to us to tackle those bigger bosses.

Another point I wanted to make—and it's a good time to make it, but perhaps we need the answers in writing—is that I would have liked to know what the differences were between government procurement, contracting out, and contracting out services. I'm not sure there's a short answer, but let me finish my list and then we'll decide how we'll wrap this up.

I'm glad about the clarification that you're not in competition with anyone at this time, but I would like a clarification as to what services we provide to non-profit organizations across Canada, with a national mandate, who need some assistance. Some of the confusion might be coming from that area.

• 1230

Finally, Mr. Chairman, you answered a question before.

Vous avez très, très bien répondu à la question de M. Asselin: est-ce que ce gouvernement a l'intention de changer la politique de la sous-traitance? Vous avez dit que ce n'était ni à vous ni à nous d'en décider. Cependant, puisqu'on est en train d'étudier cette question, et puisqu'elle intéresse un grand nombre de personnes, on aura sans doute des commentaires à faire qui pourraient influencer le gouvernement. Il n'y a rien, selon moi, de concrétisé dans le marbre qu'il est impossible de changer.

Donc, si à la suite de notre étude, nous avons des commentaires, des suggestions ou des recommandations à faire, j'espère que nous les ferons en tant que Comité. On pourrait alors apporter un éclairage et une souplesse qui n'existaient pas auparavant.

[Traduction]

Le président: Le rapport a-t-il été rendu public, monsieur Silverman?

M. Silverman: Je crois que oui, monsieur le président.

Le président: Pouvez-vous le déposer auprès du comité?

M. Silverman: Je puis certainement vous en laisser un exemplaire.

Le président: Très bien. Merci.

Monsieur Duhamel, à vous le mot de la fin.

M. Duhamel: Je tiens tout simplement à répéter ce que j'avais déjà dit, à savoir qu'aucun organisme de service spécial ne serait créé avant la fin de l'examen. J'ai reçu une garantie à cet égard. Ne perdons donc pas cela de vue et je propose que ceux qui s'intéressent particulièrement à la question prennent la peine de faire le suivi.

Je tenais à dire, en deuxième lieu, que je suis plutôt mal à l'aise à l'idée que nos invités d'aujourd'hui disposent d'une certaine latitude par rapport à la directive des 50 p. 100 du Conseil du Trésor. Selon la politique du Conseil du Trésor, ce service doit s'efforcer d'atteindre les 50 p. 100. Si, à la suite de nos discussions, nous jugeons que l'objectif n'est pas appropriée, alors il nous revient de communiquer avec le Conseil du Trésor. Les fonctionnaires peuvent dire ce qu'ils veulent—ce n'est pas de mes affaires—mais c'est à nous qu'il revient de nous mesurer avec les instances supérieures.

Autre aspect que je tenais à aborder—le moment est sans doute opportun, mais il nous faudra peut-être des réponses par écrit—celui de la différence qu'il y a entre les achats gouvernementaux, la sous-traitance et les marchés de service. Je ne sais pas s'il est possible de donner une réponse succincte à cet égard, mais permettez-moi de terminer ma liste après quoi nous pourrions décider quoi faire.

J'ai été content de vous entendre préciser que vous n'êtes pas en concurrence avec qui que ce soit à l'heure actuelle, mais j'aimerais une précision également pour ce qui est de la nature des services que nous fournissons aux organisations à but non lucratif dans tout le Canada, aux organisations dotées d'un mandat national, qui ont besoin d'une aide quelconque. La confusion vient peut-être en partie de cela.

En dernier lieu, monsieur le président, vous avez répondu à une question auparavant.

Your answer to Mr. Asselin's question was in fact a very good one. He had asked if the government intended to change its policy on contracting out. You answered that the decision was neither yours nor ours to take. However, since we are in fact examining that issue, and since it does interest a great number of people, we will probably have comments to make which could influence government. There is nothing there, in my mind, which is cast in stone and which cannot be changed.

Therefore, once we have examined the issue, if we do have comments, suggestions or recommendations, I hope that we will be presenting them as a committee. In that way we could bring a vision and a flexibility which did not exist before.

[Text]

Merci, monsieur le président.

I still need to know how my questions are going to be answered. Is it now, in a few seconds, or in writing, one page or less?

The Chairman: Would you like to provide them in writing, Mr. Silverman?

Mr. Silverman: Mr. Chairman, in response to the questions, very quickly, first I'd like to confirm that the staff cuts associated with the 50% target have already been accomplished.

Second, on the question of the definitions being referred to, when the Treasury Board representatives were here on September 21, they provided a deck, a hand-out. In that deck they did attempt to explain the differences between contracting out, privatization, devolution and the like.

Very briefly, the definitions in contracting out can be found in the workforce adjustment policy, as referred to on September 21. On the question of contracting for services, generally they can be found in our various manuals, and I can send you copies of those.

Mr. Duhamel: I was familiar with them. So what you are telling me is that I can refer to them.

Mr. Silverman: Please.

Mr. Duhamel: Okay. Then there's only one item. I knew that Treasury Board had given definitions. If they're in agreement with those definitions, then I don't need any further clarification.

I may need some clarification with respect to how we assist, as a government, the national non-profit organizations in providing translation and other like services.

Ms Cloutier: That is a program of Canadian Heritage.

Mr. Duhamel: So I should question them.

Ms Cloutier: It's the promotion of the official languages program that supplies that type of financial assistance.

Mr. Duhamel: Thank you.

The Chairman: Mr. Duhamel, especially for your benefit, someone has slipped me a note indicating that Treasury Board will be more than happy to provide the definitions—

Mr. Duhamel: Yes.

The Chairman: —for you and for the committee. Is that fair?

Mr. Duhamel: Sure.

The Chairman: Just before you go, I have one observation to make. Perhaps it's a bit of a follow-up from what Mr. Duhamel has already said, because I think his points are well taken. I don't think anybody at this committee—and certainly not I—would want to blame you, if those are the words, for the 50% application or the 50% order. Surely that's the responsibility of Treasury Board and the entire government.

My observation is this and it has to do with the 50% order. I find the 50% order crude and primitive. It seems to me that someone at some time prior to 1989 asked the question: well, how much contracting out should we do in the Translation

[Translation]

Thank you, Mr. Chairman.

Il me reste encore à savoir comment on va répondre à mes questions. Va-t-on le faire dès maintenant, dans quelques secondes, ou dans un document écrit d'une page ou moins?

Le président: Souhaitez-vous répondre par écrit, monsieur Silverman?

M. Silverman: Monsieur le président, en réponse aux questions, très brièvement, j'aimerais tout d'abord confirmer que les compressions d'effectifs liées à l'objectif des 50 p. 100 ont déjà été réalisées.

Deuxièmement, pour ce qui est des définitions dont on a parlé, lorsque les représentants du Conseil du Trésor ont comparu ici le 21 septembre, ils ont fourni un document dans lequel ils s'efforçaient d'expliquer les différences entre la sous-traitance, la privatisation, la dévolution, etc.

Très succinctement donc, les définitions relatives à la sous-traitance peuvent être trouvées dans la politique de réaménagement des effectifs, dont il a été question le 21 septembre. Pour ce qui est des marchés de services, ils sont définis dans divers manuels dont je pourrai vous envoyer des exemplaires.

M. Duhamel: Je connais ces documents. Vous me dites donc que je devrais les consulter.

M. Silverman: S'il vous plaît.

M. Duhamel: D'accord. Voilà donc un aspect. Je sais que le Conseil du Trésor a fourni les définitions. Si les témoins sont d'accord avec ces définitions, alors je n'ai pas besoin d'autres précisions.

J'en ai cependant besoin au sujet de l'aide accordée par le gouvernement aux organisations nationales à but non lucratif, pour ce qui est des services de traduction et autres services de ce genre.

Mme Cloutier: Il s'agit d'un programme qui relève de Patrimoine canadien.

M. Duhamel: Je devrais donc m'adresser à ce ministère.

Mme Cloutier: C'est le programme de promotion des langues officielles qui fournit ce genre d'aide financière.

M. Duhamel: Merci.

Le président: Monsieur Duhamel, à votre intention tout particulièrement, quelqu'un m'avise par note que le Conseil du Trésor sera plus qu'heureux de fournir des définitions. . .

M. Duhamel: Oui.

Le président: . . . à vous-même et au comité. Cela vous convient-il?

M. Duhamel: Certainement.

Le président: Avant que vous ne partiez, j'aurais une observation à faire. Elle a un certain rapport avec les observations fort valables de M. Duhamel. Aucun membre du comité—et certainement pas moi—ne voudrait vous blâmer, si je puis m'exprimer ainsi, de l'application des 50 p. 100 ou de la directive des 50 p. 100. La responsabilité en revient très certainement au Conseil du Trésor et au gouvernement dans son ensemble.

Mon commentaire a trait tout particulièrement à la directive des 50 p. 100. Je la trouve grossière. À un moment donné avant 1989, me semble-t-il, quelqu'un a dû se demander quel devrait être le pourcentage de sous-traitance au Bureau de

[Texte]

[Traduction]

Bureau? Somebody came up with a 50% figure—it wasn't 55% or 45% or 35%, it was 50%. I would think that if I were the manager of the Translation Bureau I would find that constraint quite difficult to live with. I think I would be asking of myself and of others, why 50%? Why did we arrive at 50%? Why is it not 10% or 20% or 75%? Why 50%? That's why I believe it to be rather crude and primitive.

I would have thought that only through establishing the criteria and studying the market, studying the needs that are met by the Translation Bureau, would the government arrive at some figure. I think we all assume that there is merit for some contracting out, but when someone indicates to me, oh, well, it's 50%, it sounds like a very convenient figure. Why is it not 47.2% or 27.6%?

That's all I have to say. It's really not a question. You may want to respond to that observation, but it certainly makes me wonder.

• 1235

Ms Cloutier: The only thing I would add is that my understanding is that type of analysis had not been done at the time.

The Chairman: So somebody just grabbed 50% out of the ether?

Mr. Duhamel: It's right down the middle.

The Chairman: Yes, it's right down the middle. I don't know if it's politically safe or not, but it certainly is right down the middle. Anyway, thank you.

Ms Cloutier: Thank you very much.

The Chairman: I think that some of the information was not made available. I'm going to ask my research staff to research the blues, and if there's some other information we need, we will ask you for it and I'm sure you will comply.

Ms Cloutier: We'll be more than happy to provide you with the information.

The Chairman: Thank you.

Members, I don't want you to go away as we still have one or two items of business to transact.

Mrs. Chamberlain: May I have clarification that at some point we will get some information back on where the levels are? I'm not asking if it will be six months from now or whatever, but I would like some report back eventually to know where we land with our levels.

The Chairman: That will be made clear to the witnesses and somebody will comply with that. That's a commitment we will take on.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

The Chairman: Now leading up to our business, on Bill C-52 I think we're in a position to entertain a motion for the naming of the members of the subcommittee who will examine the bill.

la traduction. Quelqu'un a alors pondu le chiffre de 50 p. 100—non pas 55 p. 100 ou 45 p. 100 ou 35 p. 100, mais bien 50 p. 100. Si j'étais le chef du Bureau de la traduction, je trouverais cette contrainte très peu commode. Il me semble que je me poserais des questions et que j'en poserais à d'autres au sujet des 50 p. 100. Comment en est-on arrivé à ce 50 p. 100? Pourquoi pas 10 p. 100 ou 20 p. 100 ou 75 p. 100? Pourquoi 50 p. 100? Voilà pourquoi j'estime qu'il s'agit d'une directive plutôt grossière.

J'aurais cru qu'on aurait tout d'abord établi des critères, étudié le marché, étudié les besoins auxquels répond le Bureau de la traduction avant d'en arriver à un chiffre. Je crois que nous sommes tous en mesure de supposer qu'un certain pourcentage de sous-traitance peut être valable, mais le fait de proposer 50 p. 100 au pifomètre pour ainsi dire, semble plus que commode. Pourquoi donc pas 47,2 p. 100 ou 27,6 p. 100?

Voilà ce que j'avais à dire, il ne s'agit pas d'une question. Vous avez peut-être quelque chose à répondre par rapport à cette observation. Pour ma part, c'est une question qui me laisse songeur.

Mme Cloutier: J'ajouterais seulement que, à ma connaissance, on n'avait entrepris aucune analyse de ce genre à l'époque.

Le président: Les 50 p. 100 sont donc venus comme ça de nulle part?

M. Duhamel: On a coupé la poire en deux.

Le président: Tout à fait, on l'a coupée en deux. Je ne sais pas si c'est une chose prudente à faire en politique, mais on l'a effectivement coupée en plein milieu. Bon, merci.

Mme Cloutier: Merci beaucoup.

Le président: Je crois que certains renseignements n'ont pas été fournis. Je vais demander au personnel de recherche de vérifier le procès-verbal. S'il nous faut d'autres renseignements, nous allons vous les demander et je suis convaincu que vous allez vous conformer à nos demandes.

Mme Cloutier: Nous nous ferons un plaisir de vous fournir les renseignements voulus.

Le président: Merci.

Chers collègues, je vous prie de rester puisque nous avons encore une ou deux questions à régler.

Mme Chamberlain: Peut-on me préciser que nous allons à un moment donné recevoir des renseignements sur les niveaux? Il ne s'agit pas de savoir si ce sera dans six mois, mais je tiens à ce qu'on nous fournisse un rapport à un moment donné pour que nous sachions où nous en sommes avec ces niveaux.

Le président: Nous dirons très clairement aux témoins ce que nous voulons et quelqu'un se chargera de nous fournir les réponses. Vous pouvez compter là-dessus.

Mme Chamberlain: Merci.

Le président: Maintenant, à propos de nos affaires, au sujet du projet de loi C-52, j'estime que nous pouvons recevoir une motion relative à la nomination des membres du sous-comité qui étudiera le projet de loi.

[Text]

Mr. Duhamel: I am going to ask some direction, and I'm prepared to make that motion. I believe there have been discussions with our colleagues. Basically I'd like to anticipate the passing of the bill eventually, although as I hear

les discours de tous les jours, je me dis que cela va peut-être durer longtemps.

I thought it might be wise for us to establish that committee so when the bill is processed through the House we could deal with it here in committee. If it's in order and if I can get agreement from my colleagues, rather than read the motion, which is a standard motion, I could circulate it.

Nous pourrions adopter une motion pour constituer un sous-comité. M. Marchand serait le représentant du Bloc et un autre député, nommé par le président, représenterait le Parti réformiste.

Do I have permission, or endorsement or authorization or—

The Chairman: Mr. Marchand.

Mr. Marchand: This is the first time that I am confronted with the putting into place of a subcommittee and I'm just raising the question as to the need for a subcommittee. I know that it's done currently and possibly we might need a subcommittee, but the stage I've reached in terms of this is that we have an excellent committee here. I think we have good collaboration, as a matter of fact, and we have a good chairman. We are, of course, the people who are concerned most by this bill, C-52. This is really the meat of what we're looking into during this session. I would think that C-52 would have to be looked at with all of us there to be able to give some guidelines as to whether or not there are things that can be suggested in order to improve it, or whatever.

I am not against subcommittees, but it's obvious if there is a subcommittee set up, at one point or other it will have to come back to the full committee.

The Chairman: No. May I just correct you there, Mr. Marchand? Whatever the report is from the subcommittee, it is deemed adopted by the full committee and I, as the chairman of the standing committee, will report it.

Mr. Marchand: I thought it would come back to the committee.

The Chairman: No.

• 1240

Mr. Marchand: I was thinking, why can't we deal with C-52 as a full committee and then later, if we feel there has to be a lot more detailed work, it could be done?

The Chairman: No. The subcommittee will do all the work. Is that fair?

Mr. Marchand: I just raise the question of whether or not it's useful to go to a subcommittee when we as a committee should, I think, deal with it.

The Chairman: I should remind you, Mr. Marchand, and I think Mr. Asselin was at the steering committee, that the feeling was that given the fact that we were already involved in the contracting-out inquiry and the fact that this bill is largely

[Translation]

M. Duhamel: Après avoir reçu certaines précisions, je serai disposé à formuler la motion. Je crois que de telles discussions ont eu lieu avec nos collègues. Essentiellement, je suppose bien que le projet de loi va être adopté à un moment donné, bien que d'après ce que je pensais,

from what we hear every day, it seems to me that it could take some time.

Il m'a semblé sage de créer ce comité de sorte que, lorsque le projet de loi aura passé l'étape de la Chambre, nous pourrions l'étudier ici au comité. Si c'est conforme au Règlement et si mes collègues sont d'accord, plutôt que de lire la motion, la motion habituelle dans de tels cas, je me propose de la distribuer.

We could adopt a motion to create a subcommittee. Mr. Marchand would be representing the Bloc and another member, named by the Chairman, would represent the Reform Party.

Ai-je la permission, l'acceptation ou l'autorisation. . .

Le président: Monsieur Marchand.

M. Marchand: C'est la première fois qu'il m'arrive de participer à la création d'un sous-comité et je m'interroge justement sur la pertinence de sa création. Je sais qu'on a l'habitude de le faire et qu'il se peut d'ailleurs qu'un sous-comité soit nécessaire, mais j'en suis au point à l'heure actuelle où je considère que nous avons ici un excellent comité. La collaboration est excellente et je dois même dire que notre président l'est tout autant. Nous sommes évidemment ceux que ce projet de loi, le C-52, intéresse le plus. Il s'agit vraiment de l'essence de notre travail de la présente session. Il me semble que c'est tous ensemble que nous devons étudier le projet de loi C-52, de manière à être en mesure de proposer, le cas échéant, des améliorations ou Dieu sait quoi.

Je n'ai rien contre les sous-comités, mais il est évident que, à un moment donné, le sous-comité aurait à revenir devant le comité plénier.

Le président: Puis-je vous corriger à cet égard, monsieur Marchand? Quel que soit le rapport du sous-comité, il est réputé adopté par le comité plénier et c'est moi, à titre de président du comité permanent, qui en fais rapport.

M. Marchand: Je croyais qu'il allait revenir au comité.

Le président: Non.

M. Marchand: Je me demandais pourquoi le comité plénier ne pourrait-il pas étudier le projet de loi C-52 puis, si cela s'avérait nécessaire, procéder à une étude beaucoup plus détaillée plus tard?

Le président: Non, le sous-comité fera tout le travail. Est-ce que cela vous convient?

M. Marchand: Je me demande simplement s'il est utile de charger un sous-comité de cette étude, car, à mon avis, c'est plutôt notre comité plénier qui devrait se pencher sur la question.

Le président: J'aimerais vous rappeler, monsieur Marchand, et je crois que M. Asselin a participé à cette réunion du comité directeur, que nous avons convenu que puisque nous nous penchions déjà sur la question de la sous-traitance et que

[Texte]

administrative—that doesn't stop politicians from wandering into policy if they like—led us to ask why we should involve the entire committee; why not six? That certainly was the consensus at the steering committee. In fact you're not really saying anything contrary even right now.

Mr. Duhamel: Mr. Marchand has raised a question. It's an important question and an interesting one. I think, if Mr. Marchand is in agreement—and he hasn't shown any disagreement with the subcommittee; he just wonders if that's the best way to proceed—let's proceed this way, but let's also remember the question that's been raised in the future. It's an interesting and important question, and I'd like to think about it as opposed to deciding on it today, particularly in view of the fact that the steering committee unanimously had proposed a subcommittee.

The Chairman: I'll just add one other point, Mr. Marchand. Even though we have a subcommittee, that would not preclude any member who feels strongly about something from coming to the subcommittee meeting and saying whatever he or she wants.

Mr. Marchand: That's fine.

The Chairman: So can we entertain Mr. Duhamel's motion?

M. Asselin: Il y a un problème. Nous n'avons pas prévu de substituts. Du côté du gouvernement, vous êtes quatre. Il y aura aussi un député qui représentera le Parti réformiste et un autre qui représentera le Bloc québécois. Je ne veux pas changer le quorum, mais si M. Marchand devait s'absenter, pour une raison ou une autre, pourrais-je être son substitut?

M. Duhamel: Oui.

M. Asselin: Avec le formulaire chaque fois. Ne devrait-on pas prévoir cela dans la motion?

The Chairman: Can I just consult my clerk, please?

My understanding is that under provisions of the House, if, say, in your case, in the case of the Bloc québécois examining this bill, Mr. Marchand can't be here, you can come, Monsieur Asselin, as a replacement, as a substitute. As long as you have the proper documentation from your whip, you will be the adequate replacement for Mr. Marchand and you will have full voting rights. That is already provided for, but that comes under a general House rule, not under a rule of either this standing committee or the subcommittee. I think your concern has been met. There's no problem there. Is that fair?

Thank you. Can we receive the motion?

Mr. Duhamel: You can receive the motion, indeed. Need I read it, or can I pass it around?

The Chairman: I think you can just give us the short overview.

[Traduction]

ce projet de loi est de nature presque exclusivement administrative—ce qui n'empêchera pas les politiciens de parler de questions de politique s'ils le désirent—il vaudrait peut-être mieux de demander à six des membres du comité de se pencher sur la question plutôt que d'en saisir tout le comité. C'est ce qu'on avait convenu lors de la réunion du comité directeur. En fait, vous ne proposez pas vraiment quelque chose de différent.

M. Duhamel: M. Marchand a soulevé une question importante et intéressante. Je crois que s'il est d'accord—et il n'a pas dit qu'il s'opposait à un sous-comité, il se demande simplement si c'est la meilleure façon de procéder—demandons à un sous-comité d'étudier la question; cependant, il ne faudra pas oublier la prochaine fois que nous voulons procéder de la même façon qu'une question avait été posée. C'est une question intéressante et importante, et j'aimerais avoir le temps d'y penser; je ne veux pas vraiment me prononcer là-dessus aujourd'hui, vu surtout que le comité directeur avait convenu à l'unanimité de charger un sous-comité de l'étude de la question.

Le président: J'aimerais ajouter une autre chose, monsieur Marchand. Même si nous constituons un sous-comité, rien n'empêche un député qui s'intéresse tout particulièrement à la question de participer à la réunion du sous-comité et d'avoir voix au chapitre.

M. Marchand: Très bien.

Le président: Pouvons-nous maintenant nous prononcer sur la motion de M. Duhamel?

Mr. Asselin: There is a small problem. We have not planned for substitutes. On the government side, you are four. There will also be a member of Parliament representing the Reform Party and another one representing the Bloc québécois. I do not want to change the quorum, but if Mr. Marchand could not come to a meeting, for a reason, could I replace him?

Mr. Duhamel: Yes.

Mr. Asselin: Bringing of course with me the appropriate form. Could we not include that in the motion?

Le président: Puis-je consulter la greffière, s'il vous plaît?

Selon le Règlement de la Chambre, si par exemple dans le cas qui vous occupe, monsieur Marchand, le représentant du Bloc ne pouvait pas participer à la réunion, vous pourriez, monsieur Asselin, le remplacer. Tant que vous avez les documents pertinents signés par votre whip, vous pourrez remplacer M. Marchand et vous aurez les mêmes droits que lui, le droit de vote par exemple. Cela est déjà prévu, mais c'est prévu dans le règlement général de la Chambre et non pas dans un règlement quelconque que notre comité permanent ou le sous-comité établit. Il n'y a aucune raison de s'inquiéter. Cela vous convient?

Merci. Pouvons-nous recevoir la motion?

M. Duhamel: Certainement. Dois-je la relire ou dois-je la distribuer?

Le président: Donnez-nous un bref aperçu.

[Text]

Mr. Duhamel: We are setting up a subcommittee to review Bill C-52. Mr. Harvard is the chair. The members from my party are myself, Ms Chamberlain and Mr. Murray; from the Bloc québécois we have Monsieur Marchand; one member from the Reform Party is to be named by the chairman following the usual consultation, and of course filed with the clerk.

As indicated by the chair, substitutes are possible—I hope, because I may need them.

Motion agreed to

The Chairman: So the subcommittee has been formed.

I have one more tiny point before you go, members. It has to do with the week after the break. We had hoped to begin the subcommittee hearings on Bill C-52 on the Monday, the day after the break, but it looks as though that's not possible. We had set aside Tuesday, October 18, for subcommittee hearings. The chances are that we won't be able to use that Tuesday for subcommittee hearings.

• 1245

What we would like to do, then, is have further witnesses on contracting out that day. I am suggesting that we have the Canadian Union of Professional and Technical Employees that day, if there's no objection to that.

Mr. Duhamel: I just want to make sure. I have a sheet here outlining all of the various activities during the month. Are we saying that we're introducing one more day, but these still stand? What we're doing is we're adding October 18—that's all.

The Chairman: We were hoping that we would be working on Bill C-52 that day.

Mr. Duhamel: Okay.

The Chairman: Now, since it looks as if we won't be working on Bill C-52, why not use that day, or part of it, to continue working on contracting out and having witnesses from the Canadian Union of Professional and Technical Employees. Okay?

Mr. Duhamel: Yes.

The Chairman: You can write that in your schedule.

Mrs. Chamberlain: Do you have a time on that?

The Chairman: The regular time. Tuesday, 11 a.m. to 1 p.m., the same time.

The Clerk of the Committee: If they can come.

The Chairman: If they can come. By the way, it's tentative, Mrs. Chamberlain, but we might as well put that day to use if we can.

Mrs. Chamberlain: So our offices will be advised?

The Chairman: Yes. You will get a memo from the clerk.

Mr. Marchand: I want to introduce this request and have the consent of the committee. I understand that it's receivable and it's always inscribed within the prospect of getting better information on subcontracting by the government. It's a simple request for information regarding the contracts that have been accorded over the last two years by various ministries and departments.

[Translation]

M. Duhamel: Nous avons convenu de constituer un sous-comité qui sera chargé d'étudier le projet de loi C-52. M. Harvard sera le président du sous-comité. En feront partie moi-même, M^{me} Chamberlain et M. Murray pour le Parti libéral, M. Marchand pour le Bloc québécois, et le représentant du Parti réformiste sera nommé par le président après la consultation habituelle. Le nom sera alors remis à la greffière.

Comme le président l'a signalé, il est possible de remplacer un des membres du comité—je l'espère, parce que cela pourrait m'être fort utile.

La motion est adoptée

Le président: Le sous-comité a donc été créé.

Une dernière petite chose avant que vous ne partiez. Cela porte sur notre programme de la semaine suivant la semaine de congé. Nous espérons entreprendre lundi, dès la reprise, les audiences de sous-comité sur le projet de loi C-52, mais nous avons un empêchement. Nous avions prévu de tenir des audiences le mardi 18 octobre, mais là encore il s'avère que ce ne sera pas possible.

Ce que nous aimerions donc faire, ce jour-là, c'est d'entendre d'autres témoins sur la sous-traitance, par exemple le Syndicat canadien des employés professionnels et techniques, si vous n'y voyez pas d'objection.

M. Duhamel: J'aimerais avoir une précision. J'ai sous les yeux un calendrier de toutes les diverses activités du mois. En ajoutant donc une journée—soit le 18 octobre—y a-t-il quoique ce soit de changer au reste du calendrier?

Le président: Nous espérons examiner ce jour-là le projet de loi C-52.

M. Duhamel: Très bien.

Le président: Si cela ne s'avère pas possible, pourquoi ne pas employer cette journée—en partie tout au moins—pour poursuivre nos travaux sur la sous-traitance et entendre des témoins du Syndicat canadien des employés professionnels et techniques. Cela vous convient-il?

M. Duhamel: Oui.

Le président: Vous pouvez inscrire cela sur votre agenda.

Mme Chamberlain: Avons-nous fixé une heure?

Le président: L'heure habituelle, le mardi de 11 heures à 13 heures.

La greffière du comité: Si les témoins peuvent comparaître.

Le président: Oui, seulement dans ce cas. Cela attend encore confirmation, madame Chamberlain, mais nous devrions, si possible, mettre cette journée à profit.

Mme Chamberlain: Nos bureaux seront donc avisés?

Le président: Certainement, la greffière s'en chargera.

M. Marchand: Avec le consentement du comité, j'aimerais faire une demande qui, semble-t-il, est recevable, toujours aux fins d'obtenir une information plus fournie sur le recours à la sous-traitance dans l'administration fédérale. Pourrions-nous obtenir une liste des contrats passés au cours des deux dernières années par divers ministères?

[Texte]

I wonder if members of the committee would approve of such a motion. I think everyone will be most interested in getting more information on this very vital issue.

The Chairman: My first reaction is... I hate making snap decisions. Mr. Marchand, would you have any objection to bringing back this motion at our next meeting? On the surface I don't see anything wrong with it, but there might be some impracticality. I don't know. If you don't mind just laying it over until the next meeting—

Mr. Marchand: No problem.

The Chairman: —then I would appreciate that. We will take it as notice, though.

I gather that the copy of the motion moved by Mr. Duhamel has been distributed and I take it that in passing the motion it is being passed as written. Is that fair?

Mr. Duhamel: Yes.

The Chairman: Okay, it's passed as written. Thank you.

This meeting stands adjourned.

[Traduction]

Une telle motion obtiendrait-elle l'appui des membres du comité? Cette information nous paraît essentielle à tous ceux qui s'intéressent à la question.

Le président: Ma première réaction... J'ai horreur de prendre des décisions précipitées et c'est pourquoi je vous demanderais, monsieur Marchand, de bien vouloir présenter cette motion lors de notre prochaine séance. À première vue, je n'y vois rien d'intempêtif, mais cela pose peut-être un problème pratique. Je vous saurais donc gré de bien vouloir remettre cette motion à la séance suivante...

M. Marchand: Je n'y vois aucun inconvénient.

Le président: Nous considérerons alors cela comme un avis de motion.

Le texte de la motion proposée par M. Duhamel a dû vous être distribué. Nous l'adoptons tel quel, n'est-ce pas?

M. Duhamel: D'accord.

Le président: Très bien, la motion est adoptée telle quelle. Je vous remercie.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From Public Works and Government Services Canada:

Ginette Cloutier, Director General, Operations, Translation Bureau;

Art Silverman, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch.

TÉMOINS

Des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada:

Ginette Cloutier, directrice générale, Exploitation, Bureau de la traduction;

Art Silverman, sous-ministre adjoint, Service des approvisionnement.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

CA1
XC59
-655

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 18

Tuesday, October 18, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 18

Le mardi 18 octobre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, OCTOBER 18, 1994
(20)

[Text]
The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

Acting Member present: John Loney for Marlene Catterall.

Other Member present: Glen McKinnon.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Public Service Alliance of Canada: Daryl T. Bean, National President; Joane Hurens, Quebec Regional Vice-President.

The Committee proceeded to the consideration of its future business.

At 11:10 o'clock a.m., in accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Daryl Bean made a statement and with the other witness answered questions.

At 11:19 o'clock a.m., Eugène Bellemare, Vice-Chair assumed the Chair.

At 11:22 o'clock a.m., John Harvard, Chairman took the Chair.

At 12:47 o'clock p.m., the Committee proceeded to the consideration of its future business.

At 12:50 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle
Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 18 OCTOBRE 1994
(20)

[Traduction]
Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 05, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Membre suppléant présent: John Loney pour Marlene Catterall.

Autre député présent: Glen McKinnon.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De l'Alliance de la fonction publique du Canada: Daryl T. Bean, président national; Joane Hurens, vice-présidente, Région du Québec.

Le Comité délibère de ses travaux futurs.

À 11 h 10, conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Daryl Bean fait un exposé puis, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 11 h 19, le vice-président, Eugène Bellemare, remplace le président.

À 11 h 22, John Harvard revient au fauteuil.

À 12 h 47, le Comité examine ses travaux futurs.

À 12 h 50, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité
Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, October 18, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 18 octobre 1994

• 1059

The Chairman: Colleagues, I'd like to bring this meeting to order.

We'd like to begin as closely as possible on time. As you know, we will aim to be finished by 12:30 p.m., but we do have the room until 1 p.m.

Le président: Chers collègues, la séance est ouverte.

Nous essayons de commencer aussi à l'heure que possible. Comme vous le savez, nous espérons avoir terminé à midi et demi, mais nous avons la salle jusqu'à 13 heures.

• 1105

Colleagues, just before we get to our witness, I want to indulge in just a bit of housekeeping work. Bill C-52 will be coming to the House tonight at 5:30 p.m. I presume it will pass. That being the case, it would then come to our committee. I would like to begin our subcommittee work. This is especially for the benefit of members of the subcommittee, who will be examining Bill C-52. I hope the subcommittee can get down to its work next week.

I'm just advising you now that if everything goes according to Hoyle in the House tonight, watch for a notice from the clerk either tomorrow or, say, Thursday indicating to you when the first meeting of the subcommittee will take place. Right now I'm just hoping it will be Monday morning at 9 a.m.—where, I don't know. Naturally that will be in the message from the clerk. Is that clear?

Mr. Marchand (Québec-Est): I'm not even in Ottawa by 9 a.m. I arrive at 9:45 a.m.

The Chairman: If it's difficult, I'm certainly prepared to listen to any intervention. Unfortunately, this House does work Monday to Friday. We really have a loaded plate for next week. If at all possible, I'd really like to get going on Monday.

We have one other matter, colleagues.

I apologize to you, Mr. Bean. We'll get to you in just a moment.

Members, I believe this week or last you received a list of further potential witnesses for our inquiry into contracting out. I believe the clerk indicated in the notice that by Thursday she would like to have any comments you might have on that matter. If you do have any comments to make as to possible further witnesses, please do, but there is a considerably long list of potential witnesses.

I raise that because at some point—and I think we're nearing it, members—we have to hire someone with considerable expertise to sit down and examine the testimony on contracting out, the testimony we have already been given and the testimony that will be given to us over the next few weeks. One of the jobs of this expert will be to try to determine for us whether we have reached some, many or all of our objectives. When that advice is given to us we can then determine whether we need even more witnesses of one kind or another.

Avant de passer à notre témoin, j'aimerais que nous réglions quelques questions pratiques. Le projet de loi C-52 sera présenté à la Chambre ce soir à 17h30. Je suppose qu'il sera adopté. Il sera alors renvoyé à notre comité. J'aimerais donc que le sous-comité se mette au travail. Je parle essentiellement aux membres du sous-comité, qui examineront le projet de loi C-52. J'espère qu'il pourra commencer ses travaux la semaine prochaine.

Je vous avise maintenant que si tout se passe à la Chambre ce soir comme le prévoit Hoyle, vous devriez recevoir un avis de la greffière soit demain, soit peut-être jeudi, pour vous indiquer la date de la première réunion du sous-comité. À l'heure actuelle, j'espère simplement que ce sera lundi matin à 9 heures; où, je ne sais pas. Naturellement, ce sera dans le message de la greffière. Est-ce bien compris?

M. Marchand (Québec-Est): Je ne suis même pas arrivé à Ottawa à 9 heures. J'arrive à 9h45.

Le président: Si cela pose des difficultés, je serais certainement prêt à vous écouter. Malheureusement, la Chambre travaille du lundi au vendredi. Nous avons un programme très chargé la semaine prochaine. Dans la mesure du possible j'aimerais vraiment que l'on débute lundi.

Il y a une autre question, chers collègues.

Je vous prie de bien vouloir nous excuser, monsieur Bean. Nous passerons à vous dans un instant.

Vous devez avoir reçu cette semaine ou la semaine dernière une liste d'autres témoins possibles pour notre enquête sur la sous-traitance. Si je ne m'abuse, la greffière a indiqué dans cette note qu'elle aimerait avoir reçu vos commentaires avant jeudi. Si vous avez des observations à faire sur d'autres témoins éventuels, faites-les, mais sachez que la liste est très longue.

Je soulève la question parce qu'à un certain moment—et je crois que nous en approchons—il faudra embaucher quelqu'un de très spécialisé pour prendre le temps d'examiner tous les témoignages que nous avons reçus à ce sujet, ceux que nous avons déjà entendus et ceux que nous entendrons au cours des prochaines semaines. Ce spécialiste devra entre autres essayer de déterminer si nous avons atteint certains, beaucoup ou l'ensemble de nos objectifs. Lorsque cet avis nous aura été donné, nous pourrons déterminer si nous avons besoin de plus de témoins d'un genre ou d'un autre.

[Texte]

I'm advising you that at our next meeting I will have a motion prepared for you and for your consideration. The motion will say something to the effect that we will be hiring an expert to do this work for us so that we can really carry out a proper and thorough inquiry.

That's just an advisory to you. It will come to you at our next meeting, on Thursday. Is that fair?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: That's wonderful. This is a great day. We've had a good start. It's all uphill now—or is it downhill?

Colleagues, our witness today is Daryl Bean of the Public Service Alliance of Canada—

Mr. Marchand: Are you going to bring back the motion I submitted last week about contracting out? I submitted a motion regarding whether we could discuss here at the committee whether we could ask the various departments and ministries of the government to submit to us—

The Chairman: I was going to do that, Mr. Marchand, but after Mr. Bean's appearance.

Mr. Marchand: Okay. I just wanted to know.

• 1110

The Chairman: Mr. Bean, of course, is the national president of the Public Service Alliance of Canada. I think all of us are looking forward to hearing what Mr. Bean and his colleagues have to say, because this is our first opportunity to hear from someone who represents workers, the civil servants, people who perhaps more than anyone else feel the effects of contracting out one way or the other.

So I look forward to your presentation, Mr. Bean. I hope your opening remarks are rather concise and crisp so we can get to some rather rigorous or vigorous interrogation. Thank you and go ahead.

Mr. Daryl T. Bean (National President, Public Service Alliance of Canada): Thank you, Mr. Chairperson and committee members. Before starting I guess I should introduce the representatives I have with me. Joane Hurens is the regional executive vice-president for Quebec, and Steve Jelly is the executive assistant to the alliance executive committee.

On behalf of the 170,000 members of the Public Service Alliance of Canada, we would like to thank this committee for inviting our participation in your review of contracting out.

As the committee is no doubt aware, the Public Service Alliance of Canada has been a long-standing advocate of a full parliamentary review into the policies and practices of contracting out. We welcome this opportunity to provide some comments on a matter that should be of vital interest to all Canadians.

Earlier this year, Treasury Board tabled a package of contracting-out data at the government's so-called efficiency review. This package, entitled "Contracting for Services, an Overview", pegged the federal government contracting-out expenditures at \$5.231 billion in fiscal year 1992-93.

[Traduction]

Je vous signale qu'à notre prochaine réunion, nous vous soumettrons une motion à ce sujet. Il s'agira essentiellement de retenir les services d'un spécialiste pour qu'il fasse ce travail pour nous afin que nous puissions véritablement mener une étude approfondie.

Cela simplement pour vous prévenir. Cette motion vous sera remise à la prochaine réunion, jeudi. Ça va?

Des voix: D'accord.

Le président: Magnifique. Quelle belle journée. Nous avons bien commencé. À partir de maintenant les choses peuvent aller bien. . . à moins que nous n'ayons déjà atteint un plateau?

Chers collègues, nous recevons aujourd'hui M. Daryl Bean, de l'Alliance de la fonction publique du Canada. . .

M. Marchand: Allons-nous revenir sur la motion que j'ai soumise la semaine dernière à propos de la sous-traitance? Je demandais dans ma motion si nous pouvions discuter ici de la possibilité de demander aux divers ministères de nous soumettre. . .

Le président: J'allais y venir, monsieur Marchand, mais après la comparaison de M. Bean.

M. Marchand: Je voulais simplement savoir ce qu'il en était.

Le président: M. Bean est évidemment le président national de l'Alliance de la fonction publique du Canada. Nous sommes tous impatients de savoir ce que M. Bean et ses collègues ont à nous dire, parce que c'est la première occasion que nous avons d'entendre quelqu'un qui représente les travailleurs, les fonctionnaires, des gens qui, peut-être plus que quiconque, ressentent les effets de la sous-traitance, d'une façon ou d'une autre.

Je me réjouis donc de vous entendre, monsieur Bean. J'espère que vos observations liminaires sont assez concises et claires afin que nous puissions ensuite avoir un échange assez rigoureux ou vigoureux. Merci; allez-y.

M. Daryl T. Bean (président national, Alliance de la fonction publique du Canada): Merci, monsieur le président, et membres du comité. Avant de commencer, je pense qu'il serait bon que je vous présente les représentants qui m'accompagnent. Joane Hurens est vice-présidente administrative régionale pour le Québec, et Steve Jelly adjoint administratif du comité de direction de l'alliance.

Au nom des 170 000 membres de l'Alliance de la fonction publique du Canada, nous remercions le comité de nous avoir invités à participer à son examen de la sous-traitance.

Le comité est sans doute au courant que l'Alliance de la fonction publique du Canada préconise depuis longtemps un examen parlementaire complet des politiques et des pratiques en matière de sous-traitance. Nous profitons de cette occasion pour formuler certains commentaires liminaires au sujet d'une question qui devrait être d'un intérêt essentiel pour tous les contribuables canadiens.

Au début de l'année, le Conseil du Trésor a déposé une documentation sur la sous-traitance dans le cadre du prétendu examen de l'efficacité du gouvernement. Cette documentation, intitulée «Sous-traitance des services, un aperçu général», établissait les dépenses du gouvernement fédéral, en sous-traitance, à 5,231 milliards de dollars en 1992-1993.

[Text]

This revelation, the only positive element in our view of the efficiency review, was a confirmation of the PSAC's own previously released estimate of \$5 billion. Attached for your information is a copy of a press release from the PSAC dated August 20, 1991, outlining our basis for having arrived at the \$5 billion estimate.

This information provided by Treasury Board also shows that from the period of 1984-85 to 1992-93, contracting-out expenditures have increased at a far higher rate than other operating expenditures. In fact, if contracting expenditures had grown at the same 5.3% rate as other expenditures, instead of 7.5% over that period, the government would have expended fully \$813 million less on contracting out than it actually did.

Moreover, this 7.5% average annual growth rate between fiscal 1984-85 and fiscal 1992-93 masks the single-year increases, which have been as high as 22.4% in 1986-87. Of course the committee will realize this is at the height of the previous government's 15,000 person-year reduction program.

If expenditures for contracting for services had grown by the lower of its actual rate or the 5.3% rate, contract expenditures would have been \$3.93 billion in 1992-93 instead of the \$5.23 billion the government claims they actually were. This would have generated a \$1.3 billion saving over what the government actually spent on contracting out for services in fiscal 1992-93.

Following the tabling of these contracting-out data, the PSAC developed a proposal for consideration of Treasury Board and on May 6, 1994, presented this proposal to the efficiency review and to the President of the Treasury Board. Attached you will find a copy of this proposal.

While we will deal with specifics of our proposal later in our presentation, we would first of all like to deal with the process. The only response to our proposal we have received from the President of the Treasury Board has been to refer it to the efficiency review, the same place the proposal was originally presented.

By the way, there has never been a response to the proposal through that process either. The cavalier treatment of this serious proposal presented in the interests of public service workers and the Canadian taxpayers, along with a series of other unanswered questions in regards to the efficiency review, led us to suspend our participation in this review.

We did, however, attempt to continue to press our proposal, along with a series of other efficiency suggestions, in a June 8, 1994, joint letter from the National Joint Council unions to the President of the Treasury Board.

[Translation]

Cet aveu, le seul élément positif, selon nous, de l'examen de l'efficacité, confirmait les estimations de cinq milliards de dollars que l'AFPC avait rendues publiques auparavant. Ci-joint, pour information, une copie du communiqué de l'AFPC, daté du 20 août 1991, et exposant la façon dont nous avons calculé nos estimations de cinq milliards de dollars.

Les informations fournies par le Conseil du Trésor montrent également que, de 1984-1985 à 1992-1993, les dépenses en sous-traitance ont augmenté à un rythme beaucoup plus élevé que les autres dépenses d'exploitation. À vrai dire, si ces dépenses avaient augmenté au même rythme de 5,3 p. 100 que les autres dépenses, au lieu de 7,5 p. 100 pendant cette période, le gouvernement aurait dépensé au moins 813 millions de dollars de moins en sous-traitance qu'il n'en a dépensé réellement.

Bien plus, ce taux de croissance annuel moyen de 7,5 p. 100 entre 1984-1985 et 1992-1993 cache des augmentations survenues au cours d'une seule année, dont un taux d'au plus 22,4 p. 100 en 1986-1987, au cœur même du programme de réduction de 15 000 années-personnes du gouvernement précédent.

Si les dépenses au titre des marchés de services avaient augmenté en fonction du montant le plus bas de son taux réel ou du taux de 5,3 p. 100, elles auraient été de 3,93 milliards de dollars en 1992-1993 au lieu de 5,23 milliards, comme le gouvernement prétend qu'elles l'étaient réellement. Cela aurait produit des économies de 1,3 milliard de dollars par rapport aux sommes que le gouvernement a réellement dépensées en marchés de services en 1992-1993.

Suite à la présentation de ces données sur la sous-traitance, l'AFPC a élaboré une proposition à l'intention du Conseil du Trésor et, le 6 mai 1994, a présenté cette proposition au comité d'examen de l'efficacité et au président du Conseil du Trésor. Vous trouverez ci-joint une copie de cette proposition.

Nous allons aborder les détails de notre proposition plus loin dans notre exposé, mais nous aimerions tout d'abord parler du processus. La seule réponse que nous ayons obtenue du président du Conseil du Trésor en regard de notre proposition, ce fut de renvoyer celle-ci au comité d'examen de l'efficacité, là même où la proposition avait été présentée initialement!

Soit dit en passant, cette démarche non plus ne nous avait valu aucune réponse à notre proposition. La façon arrogante dont on a traité cette proposition très sérieuse, présentée dans l'intérêt des employés de la fonction publique et des contribuables canadiens, de même qu'une série d'autres questions restées sans réponse, relativement à l'examen de l'efficacité, nous a amenés à suspendre notre participation à cet examen.

• 1115

Nous avons toutefois tenté de continuer à faire valoir notre proposition et une série d'autres suggestions d'efficacité, dans une lettre datée du 8 juin 1994 adressée conjointement au président du Conseil du Trésor par les syndicats membres du Conseil national mixte.

[Texte]

In his three-page response, dated August 10, 1994, to our initiative to restore some integrity to the efficiency review process, the President of the Treasury Board reiterated what we already knew. It is that the government was not really interested in the views of public service workers or the bargaining agents, since the decisions had already been made in the February 22, 1994, federal budget.

The only new piece of information contained in the response from the President of the Treasury Board is on page 2 of his letter:

I am pleased to advise that the Government Operations committee of the House of Commons will examine the issue of contracting-out and is expected to begin its hearings in the fall. Your suggestion for a cost analysis study and at least a ten percent saving before contracting-out could be considered is, indeed, worthy of serious consideration by the House of Commons Committee.

I would particularly ask the committee to note that quote. A copy of the correspondence is attached for your information. We hope your committee will note and consider the suggestion.

I should point out that our suggestion in this regard is not unique. U.S. government policy, for example, requires a 10% saving to be achieved before existing work can be contracted out.

I would also add that when Robert de Cotret was President of the Treasury Board, he also had a similar policy, but somewhere along the line that policy disappeared from the Treasury Board.

To return to the specifics of our May 6, 1994, proposal to the Treasury Board, we argue that it is possible and practicable for the government to reduce its budget for contracting out by at least \$1 billion per year. This could be achieved by an across-the-board reduction of 20% in contracting-out expenditures.

In addition to the 20% across-the-board reduction, we argue that some specific components of contracting-out expenditures could be further reduced. We believe, for example, that the government could save an additional \$94 million by contracting in some government services such as temporary help services, building cleaning, printing, and the like.

As well, we propose a further 10% reduction in the contracting-out expenditure for a number of professional business services in recognition of the fact that these expenditures have escalated out of control over the past decade. These are professional services such as engineering, dental and other businesses.

[Traduction]

Dans une lettre de trois pages datée du 10 août 1994, en réponse à notre initiative visant à rétablir une certaine intégrité au processus de l'examen de l'efficacité, le président du Conseil du Trésor a répété ce que nous savions déjà, c'est-à-dire que le gouvernement n'était pas vraiment intéressé par l'opinion des employés de la fonction publique ou de leurs agents négociateurs, puisque les décisions avaient déjà été prises dans le cadre du budget fédéral du 22 février 1994.

Le seul nouvel élément d'information, dans la réponse du président du Conseil du Trésor, paraît en page 2, où il déclare:

Il me fait plaisir de faire savoir que le comité du Cabinet chargé des opérations gouvernementales, de la Chambre des communes, va se pencher sur la question de la sous-traitance, et les audiences du comité doivent commencer à l'automne. Vos suggestions, visant une analyse des coûts, et qu'il y ait des économies d'au moins 10 p. 100 avant de songer à la sous-traitance, méritent à la vérité un examen sérieux par le comité de la Chambre des communes.

Je demanderais en particulier au comité de noter cette citation. Vous trouverez ci-joint, pour information, une copie de la correspondance, et nous espérons que votre comité prendra note et tiendra compte de cette suggestion.

Je ferai remarquer que notre suggestion à cet égard n'est pas unique. Par exemple, la politique du gouvernement américain exige qu'il y ait une économie de 10 p. 100 avant que le travail existant soit confié en sous-traitance.

J'ajouterai d'autre part que Robert de Cotret, lorsqu'il était président du Conseil du Trésor, avait adopté un principe similaire, mais il se trouve que cette politique a été quelque peu abandonnée par le Conseil du Trésor.

Retournons, si vous le voulez bien, aux détails de notre proposition du 6 mai 1994 au Conseil du Trésor. Dans cette proposition, nous avons fait valoir qu'il serait possible et pratique pour le gouvernement de réduire son budget de sous-traitance d'au moins un milliard de dollars par année. Cela pourrait être fait au moyen d'une réduction générale de 20 p. 100 des dépenses de sous-traitance.

Outre cette réduction générale de 20 p. 100, nous avons fait valoir que certaines composantes spécifiques des dépenses en sous-traitance pourraient être réduites davantage. Nous croyons, par exemple, que le gouvernement pourrait épargner un montant additionnel de 94 millions en sous-traitant certains services gouvernementaux, tels les services de suppléance, le nettoyage à contrat des immeubles, l'impression et autres services de ce genre.

Nous proposons également une autre réduction de 10 p. 100 des dépenses en sous-traitance, pour un certain nombre de services professionnels et commerciaux, en reconnaissance du fait que ces dépenses ont échappé à tout contrôle au cours des 10 dernières années. Il s'agit de services professionnels, tels les services d'ingénierie, les services dentaires et d'autres services commerciaux.

[Text]

Professional consulting services have increased by a range of 140% to 248% over the period 1984-85 to 1992-93, while less glamorous services like printing, building cleaning and temporary help increased in the 61% to 110% range over the same period. From our perspective, it is highly questionable whether all of these increases, if any, are attributable to the performance of an additional amount of work by professional contractors.

If our contracting-out proposal was implemented in its entirety, the government could reduce its operating expenditures by some \$1.27 billion per year for a three-year total of \$3.8 billion. We are still awaiting a response to our proposal. We hope the committee will urge the Treasury Board to provide a detailed, specific, point-by-point response.

In the interim, we would like to advise the committee that we are now in the process of preparing an additional and updated package of information and recommendations on contracting out, which we believe will be of use to you in your work.

Of primary interest to your committee will be the revision of our estimates of contracting out in the federal public service. The Public Service Alliance of Canada now estimates that contracting out in the federal public service is well over \$6 billion a year and is moving toward \$7 billion annually.

The new estimate—we challenge the government to confirm or deny it—is based on a number of factors, which include the continued downsizing of government departments and agencies and the move by the federal government to operating budgets.

• 1120

Prior to 1992, government departments were required to report person-years and dollar expenditures separately. As part of the government's Public Service 2000 initiative, reporting moved to an operating budget format that permitted staffing dollars to be shifted to other operating expenditures and vice versa.

Initially it was indicated that departments would be able to spend \$1.30 for each salary dollar reduction that was made. The evidence presented at the PSAC's recent membership hearings and public service delivery indicates that this is happening at an increasing rate across many departments. In other words, departments now have a 25% incentive to replace public service workers with contracted-out employees, technology or other equipment.

Our \$6 billion to \$7 billion contracting-out estimate was confirmed at the above-mentioned hearings conducted in 22 locations across Canada from September 13 to the 23. These regional hearings, part of an alliance campaign entitled "In the Public Interest", featured over 250 presentations from front-line workers and users of federal public services. Workers from every department in the federal public service spoke of decreased and diminishing services to the public and an increased cost to the taxpayers as a result of contracting out.

[Translation]

Les services professionnels et de consultation ont augmenté au rythme de 140 p. 100 à 248 p. 100 au cours de la période de 1984-1985 à 1992-1993, alors que des services moins spectaculaires, tels que l'impression, le nettoyage d'immeubles et les services de suppléance, ont augmenté de 61 à 110 p. 100 au cours de la même période. Il est fortement douteux, selon nous, que la totalité des augmentations, le cas échéant, soient attribuables au rendement d'une somme de travail additionnelle exécuté par les entrepreneurs professionnels.

Si on donnait suite en entier à notre proposition sur la sous-traitance, le gouvernement pourrait réduire ses dépenses d'exploitation de 1,27 milliard de dollars par année environ, soit 3,8 milliards sur trois ans. Nous attendons toujours une réponse à cette proposition et nous espérons que le comité pressera le Conseil du Trésor de fournir une réponse détaillée et précise.

Entre-temps, nous aimerions faire savoir au comité que nous sommes actuellement sur le point de préparer une documentation additionnelle et mise à jour ainsi que des recommandations sur la sous-traitance, et nous croyons que cela vous sera utile dans votre travail.

Ce qui intéressera surtout votre comité, c'est la révision de nos estimations sur la sous-traitance dans la fonction publique fédérale. L'Alliance de la fonction publique du Canada estime actuellement que la sous-traitance dans la fonction publique fédérale dépasse largement les six milliards de dollars par année et qu'elle atteindra bientôt les sept milliards par année.

Les nouvelles estimations, que nous mettons le gouvernement au défi de confirmer ou de nier, sont fondées sur un certain nombre de facteurs, dont la réduction continue des ministères et des organismes du gouvernement, et l'orientation que le gouvernement fédéral prend en regard des budgets d'exploitation.

Avant 1992, les ministères étaient tenus de faire rapport séparément sur les années-personnes et les dépenses. Dans le cadre de Fonction publique 2000, on est passé à un format de budget d'exploitation qui permettait que les fonds consacrés à la dotation en personnel soient affectés à d'autres dépenses d'exploitation, et vice-versa.

Initialement, on avait indiqué que les ministères pourraient dépenser 1,30\$ pour chaque dollar de salaire qui était réduit. Les témoignages présentés lors des audiences récentes de l'AFPC sur la prestation des services publics indiquent que c'est ce qui se produit à un rythme de plus en plus élevé dans bien des ministères. En d'autres termes, les ministères bénéficient maintenant d'une mesure d'encouragement de 25 p. 100 pour remplacer les travailleurs du secteur public par des employés à contrat, de la technologie ou autre équipement.

Nos estimations de 6 ou 7 milliards de dollars en sous-traitance ont été confirmées lors de ces audiences, tenues dans 22 localités du Canada, du 13 au 23 septembre. Ces audiences régionales, qui faisaient partie d'une campagne de l'alliance intitulée «Dans l'intérêt public», ont recueilli plus de 250 exposés provenant de travailleurs en première ligne et d'utilisateurs des services publics fédéraux. Nous avons entendu des employés de tous les ministères de la fonction publique fédérale parler d'une diminution des services au public et d'une augmentation des coûts aux contribuables en raison de la sous-traitance.

[Texte]

Let me share with you, in their words, some of the sentiments expressed by presenters to our hearings:

We have seen upper level managers, making \$55,000 a year, take the cash-out and then very soon after they return to CEIC on personal service contracts. They are creating a hidden public service.

Under the Atlantic Groundfish Program, we are paying for not only the wages of contracted program officers, but materials and supplies and additional moneys for travel, rent and other benefits. How can that be cheaper for the taxpayer.

The ventilation system which was installed by an outside contractor at a cost of \$500,000 has never worked properly. Our members are constantly being asked to go back and repair it.

Time after time, alliance members strongly stated their commitment to quality service and to the public they serve. They also spoke of their frustrations with the current system and their desire to improve services and reduce costs. Again, here are a few direct quotations from presenters:

As public service workers, we have a direct interest in reducing the cost of government. We're looking for a common-sense approach that will benefit everyone, especially the taxpayers.

We've had outside contractors coming in to paint our own paint shop, with our painters watching them do it. There's no way that this could be cheaper for the taxpayers.

We now have an agreement with the local management to a \$1,000,000 in-house contract at the hospital, using our staff, equipment and expertise at half the cost to the taxpayer of an outside contractor.

I have one final quote, which capsulizes the feelings of almost every presenter to our hearings:

Let's get the taxpayer the best bang for their buck; they're not getting it from contracting out.

We have to note to the committee that this desire to provide quality services in the most efficient and effective manner to the Canadian public faces a number of major impediments.

First is the political or ideological thrust of contracting out, which creates a number of myths that permeate the federal public service.

Amongst those myths is the belief that contracting out is cheaper than in-house costs. We could today in anecdotal form and, once our report is completed, in more substantial terms provide specific detail on numerous situations in which contracting out costs the taxpayers many times more money than would in-house services.

Another myth is that contracting out provides superior service to Canadians. In our travels across Canada, we heard of dozens of examples where contracted services were poorly performed, or in some cases not performed at all. We were also told of many, many cases where work was initially performed by contractors but redone by public service workers because of the inferior quality of the work.

[Traduction]

Permettez-moi de partager avec vous quelques-uns des sentiments exprimés par les intervenants à nos audiences, et je cite:

Nous avons vu des cadres supérieurs, qui gagnaient 55 000\$ par année, accepter une prime de cessation d'emploi et retourner peu après à la CEIC grâce à des marchés de services personnels. Ils sont en train de créer une fonction publique cachée.

Aux termes du programme de gestion du poisson de fond de l'Atlantique, nous payons non seulement pour les salaires des agents de programmes à contrat, mais aussi pour le matériel et les fournitures, les déplacements, le loyer et autres avantages. Comment cela peut-il coûter moins cher aux contribuables?

Le système d'aération qui a été mis en place par un entrepreneur privé, au coût de 500 000\$, n'a jamais bien fonctionné. On demande constamment à nos membres de le réparer.

Maintes et maintes fois, les membres de l'alliance ont affirmé fermement leur engagement envers un service de qualité et envers le public qu'ils servent. Ils ont également parlé de leurs frustrations face au système actuel, et de leur désir d'améliorer les services et de réduire les coûts. Voici encore quelques propos des intervenants:

Comme fonctionnaires, nous avons tout avantage à réduire le coût de l'administration publique. Nous recherchons une formule élémentaire qui profitera à tout le monde, et surtout aux contribuables.

Des entrepreneurs de l'extérieur sont venus peindre dans notre propre atelier de peinture, pendant que nos peintres les regardaient faire. Il est impossible que cela coûte moins cher aux contribuables.

Nous avons maintenant une entente avec la direction locale, qui porte sur un contrat interne de 1 000 000\$ à l'hôpital, où nous utilisons notre propre équipement et nos compétences techniques à la moitié du coût pour le contribuable.

J'ajouterai une dernière citation, qui résume les sentiments de presque tous les intervenants à nos audiences:

Donnons au contribuable la meilleure valeur pour son argent; il n'en obtient pas de la sous-traitance.

Nous devons faire observer au comité que ce désir de dispenser des services de qualité au public canadien, de la façon la plus efficace qui soit, se bute à un certain nombre d'obstacles majeurs.

Il y a tout d'abord la portée politique ou idéologique de la sous-traitance, qui crée un certain nombre de mythes répandus dans la fonction publique fédérale.

Il y a tout d'abord le mythe selon lequel la sous-traitance coûte moins cher. Nous pourrions aujourd'hui, sous forme d'anecdotes, et, une fois notre rapport terminé, de façon plus concrète, fournir des détails précis au sujet de nombreuses situations où la sous-traitance coûte aux contribuables beaucoup plus que les services internes.

Un autre mythe, c'est que la sous-traitance assure un service supérieur aux Canadiens. Dans nos déplacements à travers le Canada, nous avons entendu des dizaines d'exemples où les services à contrat étaient exécutés de façon médiocre ou, dans certains cas, pas du tout. On nous a rapporté bien des cas où le travail avait été exécuté initialement par des entrepreneurs, mais exécuté de nouveau par des employés de la fonction publique à cause de la qualité médiocre du travail.

[Text]

[Translation]

• 1125

It is our belief that contracting out is rooted in the overall myth that whatever is produced by the private sector is inherently superior to what is produced by the public sector. This myth permeates the workplace in the federal public service. Its promotion by some politicians and like-minded government managers has created a situation where the federal public servant's morale has hit rock bottom.

What we and the public service workers would like is an opportunity to formally challenge those myths and the stereotyping they have produced. The PSAC would like an open and public discussion and debate on contracting out in the federal public service. We and our members want to be part of that process.

But we have to tell you that a considerable number of federal public service workers are not going to come forward unless they have an individual guarantee that they will not be reprimanded, disciplined or fired because they report waste or mismanagement under the guise of contracting out. Almost every alliance member who made a presentation at our hearings noted the deep reluctance and even fear of the employees to bring forward the most blatant cases of managerial abuse or misuse of taxpayers' money within the federal government departments. Some came forward only on the condition that we would not identify them publicly, or identify them in a way that would bring reprisal.

Here's how two PSAC members described it:

The area where I work is quite small. Management would not appreciate the information that I have provided on contracts being made public. They would know who made the information available, and they would find a way to penalize me.

Another quote:

It's our taxes that are being wasted and our jobs being cut. Many members would like to bring this abuse to the public, but are afraid.

If this committee and the government are going to get anywhere near the source of the truth in the complex area of contracting out, there will have to be a mechanism to protect individuals from discipline or retribution. The best way to achieve that goal is through whistleblowing legislation.

One example of such legislation is found in part IV of the Ontario Crown Employees Collective Bargaining Act, entitled "Whistle-blowers' Protection". For the information of the committee, I have attached a portion of that legislation

This law, which was assented to in December 1993, is to our knowledge the only whistleblowing legislation in Canada, although there are numerous examples in other jurisdictions, most notably the United States. We would urge the committee to study the legislation closely. I am here to tell you that we would be prepared to work with your committee and the government to help draft the necessary language to protect the interests of our members and the Canadian taxpayers. We hope

Nous croyons que la sous-traitance est ancrée dans le mythe global selon lequel tout ce qui est produit par le secteur privé est intrinsèquement supérieur à tout ce qui est produit par le secteur public. Ce mythe se répand dans le milieu de travail au sein de la fonction publique fédérale. Disséminé par certains politiciens et par certains cadres du gouvernement de la même mentalité, il a provoqué une situation où le moral dans la fonction publique fédérale a atteint son niveau le plus bas.

Les employés de la fonction publique et nous aimerions avoir l'occasion de contester formellement ces mythes et les stéréotypes qu'ils ont produits. L'AFPC aimerait participer à une discussion et à un débat ouvert et public sur la sous-traitance dans la fonction publique fédérale. Nous et nos membres voulons prendre part à ce processus.

Il faut que vous sachiez, cependant, qu'un nombre considérable d'employés de la fonction publique fédérale vont refuser de parler à moins qu'ils n'aient l'assurance qu'ils ne seront pas réprimandés, disciplinés ou congédiés parce qu'ils font rapport sur le gaspillage ou la mauvaise gestion cachée sous forme de sous-traitance. Presque tous les membres de l'AFPC qui ont présenté un exposé à nos audiences ont fait état de leur profonde hésitation, et même de leur crainte, de révéler même les cas les plus flagrants d'abus de gestion ou de mauvais usage des fonds publics au sein des ministères du gouvernement fédéral. Certains se sont avancés uniquement à la condition de ne pas être identifiés publiquement ni d'une façon qui leur vaudrait des représailles.

Voici ce qu'ont déclaré deux membres de l'AFPC:

La section où je travaille est très petite. La direction n'aimerait pas que les informations que j'ai fournies au sujet des contrats soient rendues publiques. Elle saurait qui a communiqué les renseignements et trouverait une façon de me pénaliser.

Autre déclaration:

Ce sont nos taxes qui sont gaspillées et ce sont nos emplois qui sont coupés. Bien des membres aimeraient faire connaître cet abus au public, mais ils ont peur.

Si votre comité et le gouvernement veulent vraiment remonter à la source de la vérité dans la question complexe de la sous-traitance, des mécanismes devront être mis en place pour protéger les personnes contre les sanctions disciplinaires ou les représailles. La meilleure façon d'atteindre cet objectif consiste à adopter une loi sur la dénonciation.

On trouve un exemple de cette loi dans la partie IV de la *Ontario Crown Employees Collective Bargaining Act*, intitulée *Whistle-blowers' Protection*. Ci-joint, pour information, cette partie de la loi.

Autant que je sache, cette loi, qui a été promulguée en décembre 1993, est la seule de ce genre au Canada, bien qu'il existe de nombreux exemples dans d'autres compétences, particulièrement aux États-Unis. Nous exhortons le comité à étudier cette loi attentivement. Je tiens à vous dire, aujourd'hui, que nous serions disposés à collaborer avec votre comité et avec le gouvernement pour aider à rédiger le libellé nécessaire afin de protéger les intérêts de nos membres et du contribuable

[Texte]

that one recommendation from your committee will be the immediate introduction and implementation of whistleblowing legislation.

There is much more we could say today on this subject. We will be providing the committee with a full report of our review of contracting out when it is completed, but I want to leave the committee time to ask questions so we can respond to your concerns. Thank you very much.

The Chairman: Thank you Mr. Bean. I'm sure you have given us a lot of material to think about. I have a couple of questions myself, but I think out of deference to Mr. Marchand I'll just hold fire for a minute.

Mr. Marchand, eight minutes.

M. Marchand: Merci, monsieur le président et bienvenue monsieur Bean. J'ai bien aimé votre présentation. Elle est très stimulante. Il y a beaucoup d'information là-dedans et j'espère qu'on va pouvoir en avoir d'autres.

• 1130

Vous parlez, entre autres, d'avoir tenu des audiences en ce qui concerne la sous-traitance au gouvernement. Avez-vous un rapport et des données que nous pourrions examiner pour nous éclairer dans ce dossier?

Mr. Bean: We'll have some more information once we complete the report, and we would certainly be prepared to provide this to the committee.

As to how much data at this time, I'm not sure. There may be some specific examples. Again, we're having to look at this data in light of our commitment to some of the members who brought it forward that we would present it in a way that would not be detrimental to their employment. Again—

M. Marchand: Donc, si je comprends bien, le rapport n'est pas terminé, car les audiences se poursuivent.

Mr. Bean: No, the hearings have been completed. We just have not had time to complete the report and the documentation of the hearings, including some specific examples that we want to bring forward.

Mme Joane Hurens (vice-présidente régionale Québec, Alliance de la fonction publique du Canada): Il s'est produit plusieurs choses pendant ces audiences. Un des phénomènes qu'on a vu c'est que nos membres arrivaient avec des exemples très spécifiques. Cependant, on voulait toujours être extrêmement prudent, alors on demandait des preuves.

Il est évident que dans beaucoup de cas, ils n'étaient pas en mesure de nous les fournir, parce que leur emploi pouvait être mis en danger. C'est pour cela qu'on insistera sur une législation sur la divulgation. C'est un des seuls moyens qui permettrait au gouvernement actuel de vraiment avoir un regard éclairé non seulement sur la sous-traitance, mais aussi sur l'administration du gouvernement en général.

M. Marchand: C'est là où je voulais en venir. Cette loi, ou ce droit de dénoncer le gaspillage aurait sûrement un effet bénéfique sur la sous-traitance et tout le fonctionnement du gouvernement, si cela pouvait être encadré de façon efficace. Je suis tout à fait d'accord pour une telle loi. Je trouve que c'est l'outil par excellence.

[Traduction]

canadien. Nous espérons qu'une recommandation qui se dégagera des travaux de votre comité, ce sera l'introduction immédiate et la mise en application d'une loi sur la divulgation.

Il y a encore beaucoup d'autres choses que nous pourrions ajouter aujourd'hui sur ce sujet. Nous allons fournir au comité un rapport complet de notre examen de la sous-traitance, lorsque cet examen sera terminé, mais nous voulions prévoir du temps pour répondre à vos questions. Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Bean. Il est évident que vous nous avez donné beaucoup de matière à réflexion. J'aurais une ou deux questions à vous poser moi-même, mais je crois que, par égard pour M. Marchand, je vais me retenir.

Monsieur Marchand, huit minutes.

Mr. Marchand: Thank you, Mr. Chairman, and welcome, Mr. Bean. I appreciated your presentation. It is quite stimulating. It contains a lot of information, and I hope that you will be able to elaborate with us on certain issues.

You said, among other things, that there were hearings on contracting out in government. Do you have a report or data we could review to help us in our study?

M. Bean: Nous aurons plus de renseignements quand nous aurons terminé le rapport, et nous serons bien sûr disposés à le fournir au comité.

Pour ce qui est des données dont nous disposons maintenant, je ne saurais dire. Il y a peut-être des exemples précis. Encore là, nous devons examiner ces données en fonction de l'engagement que nous avons pris face aux membres qui ont soulevé la question, à savoir que nous exposerions la situation de manière à ne pas nuire à leur emploi. À nouveau. . .

Mr. Marchand: Now, if I understood you correctly, the report is not completed, since the hearings are still in progress.

M. Bean: Non, les audiences sont terminées. C'est simplement que nous n'avons pas eu le temps de terminer le rapport ni d'étudier la documentation afférente aux audiences, notamment des exemples précis que nous voulons soumettre.

Ms Joane Hurens (Quebec Regional Vice-President, Public Service Alliance of Canada): Several things happened during those hearings. We saw among other things that our members were providing very specific examples. However, we always wanted to be very careful, so we asked for evidence.

Clearly, in many cases, they were not in a position to provide evidence because their job would have been jeopardized. That is why we are going to stress the need for a legislation on whistleblowing. That is one of the very few means that would allow the present government to really have a clear understanding not only of contracting out but also of the general governmental administration.

Mr. Marchand: That is where I was coming from. That legislation, or that right to speak against waste, would certainly have a beneficial effect on contracting out and on the full operation of government, if it would be framed in an efficient way. I'm in total agreement with such a legislation. I think that would be an excellent tool.

[Text]

On mentionne qu'il y a une loi semblable en Ontario et aux États-Unis. Pouvez-vous dire si cela a été bénéfique et a réduit le gaspillage en Ontario et aux États-Unis? Je suppose que c'est dans un des États américains.

Mr. Bean: I certainly can't tell you whether it's been advantageous in Ontario yet, although I am in contact with the Ontario union involved, OPSEU, to try to find out the difficulties or the assistance it has been.

In the United States there is clear evidence it has been advantageous and that in a number of situations contracting out as well as other wasteful expenditures were able to be stopped. Again, I could probably get some data through our counterparts in the United States if the committee were interested in that.

M. Marchand: Oui, si cela est possible d'avoir quelques données là-dessus. Je suppose que ces lois-là, en Ontario comme aux États-Unis, protègent le fonctionnaire, c'est-à-dire qu'elles permettent qu'il puisse de façon confidentielle donner des informations qui tendent à prévenir l'abus. Par exemple, si la loi n'est pas bien encadrée, cela permettrait aux fonctionnaires de créer beaucoup de problèmes pour leur patron. Je suppose que dans les deux cas, ces extrêmes sont évités. Qu'en pensez-vous?

Mr. Bean: Yes, it does. We have provided the committee with a copy of the Ontario whistleblowing legislation. Although I have not had any experience with it and do not have any reports from people who have, in reading through it I personally find the legislation a little bureaucratic. It can be quite difficult—not for someone to report it but as to how it's processed after that.

I would think that a more streamlined type of legislation might be even more beneficial. Again, I have no personal experience or knowledge of that legislation at this time, because it just came in in 1993. So I don't know what has happened with it.

M. Marchand: Merci beaucoup, monsieur Bean.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): Thanks for coming, Mr. Bean and company. I have a few questions about contracting out and so on.

As you know, Mr. Massé is involved in this huge policy review. I've been trying to get the policy review guidelines and the communication guidelines that he has issued from his department to senior management to try to see what they involve and whether they involve contracting out. So far we don't really know what that review entails. Have you been given a copy of those guidelines?

Mr. Bean: No. We received a general notice and that's all. As a matter of fact, at the September National Joint Council seminar we learned that something like 19 program reviews were going on. We've asked for a copy of those program reviews, but we don't even know what they are at this stage.

Mr. Strahl: I'm still looking too because I think it could shed some light on this whole issue of contracting out. I have an access-to-information application, but it will probably have come and gone before we ever get it.

[Translation]

It has been said that there is a similar legislation in Ontario and in the United States. Could you tell us if it has been beneficial and if it contributed to less waste in Ontario and in the United States? I suppose that it is in one of the American states.

M. Bean: Je ne peux certainement pas encore vous dire si cela a été bénéfique en Ontario, bien que je sois en relation avec le syndicat ontarien en cause, le SEEFPO, pour essayer d'en relever les inconvénients ou les avantages.

Aux États-Unis, il apparaît clairement que cette loi a été bénéfique et que dans bien des cas on a pu mettre fin à la sous-traitance ainsi qu'à d'autres dépenses inutiles. Je pourrais sans doute obtenir des renseignements par l'intermédiaire de nos homologues aux États-Unis si le comité le souhaite.

Mr. Marchand: Yes, if it is possible to have some data on that issue. I suppose that legislation, in Ontario as well as in the United States, protects civil servants, that is to say that it allows them to confidentially provide information that tend to prevent abuse. For example, if the act is not properly framed, it would allow civil servants to cause many problems for their boss. I suppose that in both cases, those extremes would be avoided. What is your view?

M. Bean: Oui, c'est vrai. Nous avons remis un exemplaire de la loi ontarienne sur la divulgation. Bien que je n'aie eu aucune expérience à cet égard et que je n'aie aucun compte rendu de gens qui, eux, en auraient eu une, je dois dire que pour avoir lu la loi, je trouve personnellement qu'elle est un peu bureaucratique. Elle peut être assez difficile—non pas quand il s'agit de faire un rapport, mais plutôt de voir ce qu'il arrive après.

Je suis porté à croire qu'une loi plus rationalisée serait encore plus avantageuse. Je dois dire à nouveau que je n'ai pour l'instant pas fait personnellement l'expérience de l'application de cette loi, étant donné qu'elle n'est entrée en vigueur qu'en 1993. Je ne sais donc pas ce qu'il est advenu.

Mr. Marchand: Thank you very much, Mr. Bean.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Merci d'être venu, monsieur Bean, et merci aux autres témoins. J'aimerais vous poser quelques questions au sujet de la sous-traitance.

Comme vous le savez, M. Massé participe à ce vaste examen de la politique. J'ai essayé d'obtenir les directives concernant cet examen de la politique, de même que les directives concernant la divulgation qu'il a adressées par son ministère aux cadres supérieurs, afin d'essayer de voir en quoi elles consistaient et si elles portaient sur la sous-traitance. Jusqu'à maintenant, nous ne savons pas vraiment ce sur quoi porte cet examen. Avez-vous eu un exemplaire de ces directives?

M. Bean: Non. Nous avons reçu un avis général, c'est tout. En fait, au colloque de septembre du Conseil national mixte, nous avons appris qu'on était en train de procéder à 19 examens de programmes. Nous avons demandé un exemplaire de ces examens de programmes, mais nous ne savons même pas en quoi ils consistent pour l'instant.

M. Strahl: Je cherche aussi encore, parce que cela pourrait éclairer toute cette question de la sous-traitance. J'ai une demande d'accès à l'information, mais elle sera sans doute arrivée et repartie avant que nous obtenions satisfaction.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Bean: We have several requests for access to information to—

Mr. Strahl: The committee has heard from representatives of Treasury Board and other people about this contracting out. Some of us have raised the question of how many employees are being displaced with this contracting out. Is the figure 15,000 or 100,000? We've asked Treasury Board if it has the figure. As you pointed out in your presentation, the contracting-out figures are going up at a fast pace compared to the growth in spending in the regular line departments.

Do you have any idea how many jobs are involved? In many ways it seems that it's been an ideologically driven process. The idea hasn't necessarily been to save money, but to just contract out. Do you have any idea of the number of people involved?

Mr. Bean: I don't have what I would call a scientific number. From 1984 or 1985 when the Mulroney government cut back up to 15,000 public service employees, we know the cost of contracting out went from roughly \$2.5 billion up to \$5 billion, although everybody denied it at the time. In fact, Marlene was told by Treasury Board that there were no figures. The public accounts committee was told there were no figures. Miraculously, figures became available in April from Treasury Board, even though those figures weren't available and a parliamentary committee was told they weren't available.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): The Liberals are in.

Mr. Bean: I'm not going to comment on that yet. We can certainly indicate that during that period of time some 13,000 positions were cut from the payroll, while at the same time contracting out at least doubled or more. The figures received in April show that over \$100 million a year is spent on temporary help agencies and \$60.4 million is spent on temporary help in the national capital region alone.

We have tried for a number of years to convince the government of the day to set up a temporary help service pool—and we don't really care whether it's done by Treasury Board or the Public Service Commission—where departments can draw from a pool of experienced people who are used to providing government services and know the government operation, rather than going out to temporary help companies that take anywhere from 30% to 50% off the top.

Mr. Strahl: There has definitely been a move in recent years toward contracting out. Treasury Board admits it doesn't know whether it has saved money. It was just done because it was the thing to do.

There is still the tendency to move toward special operating agencies such as the passport department. There are more coming, I think, although they say they are on hold. As I understand it, there will still be PSAC workers working within the SOAs, but are the special operating agencies a concern in that they will be used as a contracting-out...? From your point of view, do you think it's a potential job loser? What are your feelings?

M. Bean: Nous avons plusieurs demandes d'accès à l'information pour...

M. Strahl: Le comité a entendu des représentants du Conseil du Trésor et d'autres témoins au sujet de la sous-traitance. Certains d'entre nous ont demandé combien d'employés sont écartés en raison de la sous-traitance. Est-ce 15 000 ou 100 000? Nous avons demandé au Conseil du Trésor s'il avait ce renseignement. Comme vous l'avez dit dans votre exposé, les dépenses de sous-traitance augmentent rapidement comparative-ment aux dépenses courantes des ministères.

Avez-vous une idée du nombre d'emplois visés? À bien des égards, cela semble être la manifestation d'une tendance idéologique. Le but n'est pas nécessairement de réaliser des économies, mais tout simplement de sous-traiter. Avez-vous une idée du nombre de personnes visées?

M. Bean: Je n'ai pas ce qu'on pourrait appeler des données scientifiques. Depuis 1984 ou 1985, quand le gouvernement Mulroney a supprimé 15 000 postes de la fonction publique, nous savons que le coût de la sous-traitance est passé d'environ 2,5 milliards à 5 milliards de dollars, bien que tout le monde l'ait nié à l'époque. En fait, Marlene s'est fait tout par des représentants du Conseil du Trésor qu'ils n'avaient pas de chiffres. Le Comité des comptes publics s'est fait dire qu'il n'avait pas de chiffres. Par miracle, des chiffres ont pu être fournis en avril par le Conseil du Trésor, même si ces chiffres n'étaient pas disponibles et qu'un comité parlementaire s'était fait dire qu'ils n'étaient pas disponibles.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Les Libéraux sont là.

M. Bean: Je n'ai rien à dire là-dessus pour l'instant. Nous pouvons certainement dire qu'au cours de cette période quelque 13 000 postes ont été supprimés, pendant que la sous-traitance doublait, tout au moins. Les chiffres fournis en avril montrent qu'on dépense plus de 100 millions de dollars par an pour acheter des services à des agences d'aide temporaire et que dans la seule région de la capitale nationale on dépense 60,4 millions de dollars pour de l'aide temporaire.

Nous essayons depuis des années de convaincre le gouvernement de constituer une réserve de services d'aide temporaire—peu nous importe que le Conseil du Trésor ou la Commission de la fonction publique s'en charge—où les ministères pourraient faire appel à un ensemble de gens d'expérience qui ont l'habitude de fournir des services gouvernementaux et qui connaissent le fonctionnement du gouvernement, plutôt que de recourir à des agences d'aide temporaire qui se réservent de 30 à 50 p. 100 de leur rémunération.

M. Strahl: Il est certain que depuis quelques années on opte de plus en plus pour la sous-traitance. Le Conseil du Trésor reconnaît ne pas savoir si cela coûte moins cher. C'est ce qu'on faisait parce que c'était la chose à faire.

On a encore tendance à créer des organismes de service spécial comme le Bureau des passeports. D'autres seront créés, je pense, même si l'on dit que les choses sont en suspens. Si je comprends bien il y aura encore des membres de l'AFPC qui travailleront au sein des OSS; à votre avis, pensez-vous que les OSS vont provoquer la perte d'un certain nombre de postes? Qu'en pensez-vous?

[Text]

[Translation]

• 1140

Mr. Bean: It's too early for us to know at this stage whether that will be the approach. We don't see a great difference in what it's trying to accomplish by going to special operating budgets or special operating agencies.

One of our concerns with operating budgets is that there is a built-in encouragement to contract out, because for every dollar you spend outside of personnel costs you get \$1.30. The reverse is true too: if you want to bring it into personnel costs, then you lose 30%. So there's a built-in enticement in the operating budgets to contract out.

There is another aspect to contracting out. Even when Mr. de Cotret had the 10%—you had to save 10% under Treasury Board policy, and somehow this disappeared—we have been unable to persuade them to take into consideration all the costs of contracting out. You simply can't look at the contract that's let.

I happened to work previously for Public Works and was involved with contracting out. We had 10 offices here in Ottawa, large offices with a considerable amount of staff, and most of their work was contracting out. That should have been charged to a contracting-out budget rather than to the federal payroll budget. The space and the supervision of that contract, all those things, should be charged if you want to do a true cost analysis of whether it's cheaper. That isn't being done.

Mr. Strahl: The other day we did have an example of that with regard to translation services. They mentioned the things that are involved and the things that are included. It does seem there are cases where office space and so on are just given as almost a freebie; of course, they're not. So I think you raise a good issue there.

What about the cases where you can identify things that you can save in excess of 10%? Let's say I'm going to put out a householder to my constituents next month. There are 50,000 copies, and I think I can get it done right in my riding for considerably less than I can have it done here on the Hill. What about those cases where you can identify a saving? Maybe it's a small issue, but it's a few thousand dollars, and I can save more than 10% regardless of how you slice it. What are your feelings then?

Obviously there are also public service jobs at stake. If 295 members of Parliament did as I'm suggesting, there would be jobs at stake, but we could maybe save more than 10%. What then?

Mr. Bean: You need to look at the complete picture. First, if I want to look at the cost analysis, did it take into consideration all the factors? If it did, there may well be. . . We have never argued that there aren't areas in which contracting out should take place. In the same way, I won't argue there shouldn't be temporary help. Obviously there are places for temporary help.

M. Bean: Je ne sais pas si c'est comme cela que les choses se passeront. Il est encore trop tôt pour le dire. À notre avis, il n'y a pas une grande différence si l'on procède par budget d'exploitation spécial ou par OSS.

Ce qui nous préoccupe cependant dans le cas des budgets d'exploitation, c'est qu'ils sont conçus de sorte à encourager la sous-traitance. En effet, pour chaque dollar qui n'est pas dépensé à même le budget du personnel, on reçoit 1,30\$, et l'inverse est juste également, toute dépense qui émerge aux frais de personnel fait perdre 30 p. 100. Les budgets d'exploitation sont donc conçus pour inciter à la sous-traitance.

Il y a également un autre aspect qu'il faut mentionner en ce qui concerne la sous-traitance. Même du temps de M. de Cotret et de ses 10 p. 100—la politique du Conseil du Trésor prévoyait alors qu'une économie de 10 p. 100 devait se faire avant que l'on puisse avoir recours à la sous-traitance, ce qui n'existe plus à l'heure actuelle—même à cette époque nous n'avons pu persuader le gouvernement de tenir compte de tous les coûts de la sous-traitance. Car il ne suffit pas de tenir compte des frais qu'implique le contrat.

Au cours d'un emploi précédent, je travaillais pour les Travaux publics dans le domaine de la sous-traitance. Nous avions 10 bureaux ici à Ottawa, des bureaux importants, avec un personnel nombreux, qui s'occupaient surtout de sous-traitance. Ces opérations auraient dû être imputées au budget de la sous-traitance, et non pas à celui des frais de personnel. Les locaux, la surveillance des contrats, toutes ces choses devraient être comptabilisées si l'on veut arriver à une véritable analyse des coûts qui nous permettrait de savoir si la sous-traitance est plus économique ou non. Or, ce n'est pas ce qui se fait à l'heure actuelle.

M. Strahl: L'autre jour, on nous a donné un exemple de ce genre de chose en ce qui concerne les services de traduction. On a mentionné tout ce que cela comprenait, et il semble y avoir des cas où l'on ne tient pas compte des locaux et de toutes sortes d'autres choses. Je pense par conséquent que vous soulevez là une bonne question.

Que dire des cas où les économies dépassent les 10 p. 100? Prenons un exemple. Supposons que je veuille envoyer un bulletin parlementaire à mes électeurs le mois prochain et que je pense pouvoir économiser beaucoup sur l'impression des 50 000 exemplaires en faisant faire l'impression dans ma circonscription, et non pas sur la colline. Supposons que les économies soient de plusieurs milliers de dollars, ce qui représente plus de 10 p. 100 du travail. Quel est votre point de vue dans un tel cas?

Évidemment, cela signifie que des emplois de fonctionnaires sont en jeu; car si les 295 députés décidaient de procéder comme je viens de le dire, il y aurait des répercussions sur les emplois. Cependant, nous pourrions peut-être économiser plus de 10 p. 100. Quel est votre avis?

M. Bean: Il faut envisager la question dans son ensemble. Tout d'abord, si l'on étudie les coûts, il faut savoir si l'on a tenu compte de tous les facteurs. Si tel est le cas, il est possible que. . . Nous n'avons jamais dit qu'il n'existe pas de domaines où la sous-traitance devrait avoir lieu. Comme nous ne disons pas d'ailleurs qu'il ne devrait jamais être question d'aide temporaire. Il est certain que celle-ci est justifiée dans certaines circonstances.

[Texte]

But I would want to look at the overall situation. How did the department arrive at its estimate? We have some examples of astronomical costs being assessed by a department in their figures, because it's overhead.

The Chairman: Thank you, Mr. Bean. We're into overtime on this segment.

Mrs. Catterall (Ottawa West): Mr. Chairman, I appreciate we're finally looking at this through a parliamentary committee. Since I really don't have time to get into questions and answers, perhaps I could just make a few comments about what the committee might want to pursue.

First, I think you may remember, Mr. Chairman, that in the red book in fact we did make a commitment to reduce contracting by 10% to 15%—I'm not sure of the figure—and that budgets were reduced by an amount to reflect that this year.

We might well want to ask Treasury Board how that has affected the amount being spent on contracting so far in this fiscal year. Thus far we're dealing with figures primarily from the previous government. I don't think we even have the complete 1993-94 figures.

• 1145

As I hear this presentation, it occurs to me that the committee might want to start putting together a list of questions to address to Treasury Board. That might be one of them—that we don't have to wait until we are ready to write our report to do that. We might want to ask them about the contracting cost, because we know that \$5.2 billion includes only the direct contract, not other direct expenses such as travel, meals, lodging and training for contract employees.

As well we might want Treasury Board to provide us with the requested information. They would have to request that all departments provide information on how many people who left the government are back on some sort of contract, either as individuals or through a company, and in what field and at what cost.

There are a number of things I would like to explore, but I think the most important thing from here on is how we are going to complete our report in terms of what witnesses we want to appear to help us get a better handle on this whole situation.

What I would like to hear from our witness today—if not at this meeting then perhaps at a subsequent meeting or in writing—is what kind of systems they think need to be in place to ensure that contracting out is being used appropriately and isn't being used to replace personnel at a potentially higher cost. I think it would be helpful if they could explain to the committee what kind of public discussion and debate they envisage, because this is something that some committees have

[Traduction]

Je voudrais cependant que l'on étudie la situation dans son ensemble. Il faut savoir comment le ministère est arrivé à ces chiffres. Nous avons des exemples d'un ministère qui est arrivé à des sommes astronomiques parce qu'il a inclus des frais généraux dans son évaluation.

Le président: Merci, monsieur Bean. Nous allons prendre quelques minutes supplémentaires.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Monsieur le président, j'apprécie vraiment le fait que nous soyons finalement en train d'étudier cette question dans le cadre d'un comité parlementaire. Je n'ai pas le temps de poser des questions et d'obtenir des réponses à celles-ci, mais je pourrais peut-être faire quelques commentaires sur les questions sur lesquelles le comité voudra peut-être se pencher.

Tout d'abord, vous vous souviendrez peut-être, monsieur le président, que dans le Livre rouge le gouvernement s'est engagé à réduire de 10 à 15 p. 100 la sous-traitance—je vous cite un chiffre approximatif—et que les budgets ont été réduits d'un montant correspondant cette année.

Nous voudrions peut-être demander au Conseil du Trésor de nous expliquer l'effet que cela a eu sur la sous-traitance au cours de cette année financière. Jusqu'à présent, nous avons travaillé sur les chiffres du gouvernement précédent, et je ne crois pas que nous ayons même les chiffres complets pour 1993-1994.

Au cours de cette séance, je me suis rendu compte que le comité voudrait peut-être rédiger une liste de questions à poser au Conseil du Trésor. Cette question pourrait en faire partie, et nous n'avons pas besoin d'attendre de rédiger notre rapport pour la poser. Nous voudrions peut-être poser des questions au sujet des coûts de la sous-traitance; en effet, nous savons que les 5,2 milliards de dollars comprennent seulement les frais directs des contrats, et non pas des dépenses telles que les frais de déplacement, de repas, d'hébergement et de formation pour les personnes employées à contrat.

Nous voudrions peut-être demander au Conseil du Trésor de répondre à nos questions. Cela signifie que le Conseil du Trésor voudra peut-être demander à tous les ministères de transmettre des renseignements sur le nombre de personnes qui ont quitté la fonction publique pour revenir travailler ensuite pour leur compte ou pour le compte d'une entreprise; il faudrait également connaître le domaine de compétence et les frais de sous-traitance.

J'aimerais explorer plusieurs questions, mais je crois que la plus importante à partir de maintenant, c'est celle de savoir comment nous allons nous y prendre pour terminer notre rapport, quels témoins nous voudrions voir comparaître pour nous aider dans nos travaux.

J'aimerais que les témoins d'aujourd'hui nous disent—sinon de vive voix aujourd'hui, du moins au cours d'une autre réunion ou par écrit—j'aimerais donc qu'ils nous disent quel genre de systèmes devraient être instaurés à leur avis pour que l'on puisse utiliser la sous-traitance à meilleur escient et pour savoir si elle n'est pas la cause d'une diminution de nos effectifs et d'une augmentation totale des coûts. Il serait utile qu'ils nous disent le genre de discussions et de débats publics qu'ils

[Text]

been using—and some ministers in consultation—as a different form than simply witnesses and responses. If they had any ideas on that, I think it would be helpful to all of us.

Mr. Bean: To respond to the part about what systems should be in place—and I'm not sure it's the be-all and end-all system—the place to start would be to reimplement Mr. de Cotret's position, where there had to be a cost-benefit analysis of the contracting-out situation versus doing it in-house, and there had to be a 10% saving. That seems like something that could be done very quickly. I'm not saying that's the end-all and be-all. Maybe there needs to be something further than that, but at least that would be a start.

With regard to consulting the public, this committee might want to consider going out across the country and asking some of the users to tell them what is wrong with the system, or if not this committee then another committee. That's what we did in September. We went out across the country and invited the users and our own members—the presentations were roughly 50-50—and asked what they saw wrong with the service they were getting. I don't know whether many users would be able to sort out contracting out versus ordinary public services, so maybe not this committee but some committee should do it.

It shouldn't be up to the union to hold hearings into the delivery of services to the Canadian public, but we did. They were only surface hearings, I will admit that, but more hearings should be held with users of the service.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Mr. Chairman, I'd like to get back to the whistleblowing question.

I think any reasonable person looking at the examples you have given—the one that I think will stick in most of our minds is the painter sitting around watching the place being painted by contractors—would recognize them as being ludicrous. I'm interested in this whole problem of labour-management relations where we have a public service that lives in such fear of management that they are afraid to expose such ridiculous situations. Has it always been thus, or is it worse now because of talks of cuts in the future? What leads to this kind of environment where people are afraid to even speak up about something so ludicrous?

• 1150

Mr. Bean: Well, it's always been like this. When I say "always", I know that ten or twelve years ago we requested whistleblowing legislation because the members wouldn't come forward then.

It has certainly heightened now because of the cut-backs and downsizing. People are keeping their mouths shut and keeping their heads low because they say if they raise something they will be targeted, be let go. If they don't get me on providing information that I have access to in the department and that's a violation of the oath, they will get me on something else.

[Translation]

envisagent par rapport aux simples convocations devant le comité. S'ils ont des idées, elles pourraient être utiles.

M. Bean: Au sujet des systèmes qui devraient être installés—et ce n'est certainement pas une panacée—à mon avis il serait bon de réintroduire l'initiative de M. de Cotret selon laquelle il fallait procéder à une analyse de la rentabilité de la sous-traitance par rapport au travail à l'interne, la sous-traitance devant permettre de réaliser des économies de 10 p. 100. Il s'agirait de quelque chose qui pourrait être réinstauré très rapidement, même si ce n'est pas une panacée. Il devrait y avoir autre chose que cela, mais ce serait en tout cas un bon début.

En ce qui concerne les consultations publiques, le comité aimerait peut-être se rendre dans les différentes régions du pays pour demander aux utilisateurs ce qui cloche dans le système. Et si ce n'est pas ce comité qui le fait, peut-être un autre pourrait-il le faire. C'est ce que nous avons fait en septembre. Nous avons voyagé dans tout le pays, nous avons demandé aux utilisateurs et à nos membres—qui ont participé à peu près en nombre égal—de nous dire où se trouvaient les lacunes dans le service qu'ils recevaient du gouvernement. Évidemment, je ne suis pas sûr que beaucoup d'utilisateurs pourraient établir une distinction entre ce qui est fait à l'interne et en sous-traitance, et c'est peut-être la raison pour laquelle un autre comité que celui-ci devrait procéder à ce genre de consultation.

Normalement, ce n'est pas les syndicats qui devraient procéder à des audiences sur la prestation des services au public canadien. C'est pourtant ce que nous avons fait. Nos audiences étaient superficielles, je le concède, et il faudrait que l'on ait davantage de consultations auprès des utilisateurs du service.

M. Murray (Lanark—Carleton): Monsieur le président, on a parlé de divulgation.

Tout être raisonnable qui entend les exemples que vous donnez trouvera sans doute qu'il s'agit là de situations incroyables. Je pense en particulier à l'exemple du peintre qui voit son travail fait par des sous-traitants. La question des relations syndicales-patronales m'intéresse dans le cas de notre fonction publique, qui semble avoir tellement peur de la direction qu'elle n'ose exposer au plein jour des situations ridicules de ce genre. Est-ce que cela s'est toujours passé ainsi, ou est-ce que la situation s'est empirée à cause des coupures possibles? Qu'est-ce qui explique que les gens craignent même de dénoncer une chose aussi absurde?

M. Bean: Je vous répondrai que c'est comme ça depuis toujours. Quand je dis «toujours», je me rappelle qu'il y a 10 ou 12 ans nous avons demandé des dispositions législatives sur la divulgation, car autrement les membres de notre syndicat refusaient de dénoncer quoi que ce soit.

C'est encore plus vrai de nos jours en raison des compressions et des réductions de personnel. Les gens se taisent et ne font pas de vagues parce qu'ils se disent que s'ils crient haro sur quoi que ce soit, ce sera à leur tour d'être renvoyés. Ils se disent que si on ne les attrape pas en leur reprochant d'avoir révélé des renseignements auxquels ils ont accès au ministère, ce qui est une violation du serment qu'ils doivent prêter, on les attrapera sous un autre prétexte.

[Texte]

The other aspect of this whole thing is that I guess we received—and from one particular base, DND. I have a stack sitting so high in my office of very, very questionable expenditures. Let's put it at least at that. I can't do a thing with it, because if I release the information they will know exactly where to go to find out who provided it.

Mr. Murray: This reminds me of a situation in Ontario when the government was talking about the social contract, and the union said they could have provided them with savings of \$2 billion—I think that was the figure—if they had only asked them. Perhaps we should be looking at some instrument that would allow that to take place in the federal public service.

I am always interested in the question of meaningful work within the public service. When I look at public service morale, not just the question of potential job cuts or pay freezes but people actually doing meaningful work, being happy to get up in the morning and go to work—does contracting out have an effect on that, in that people see some of the most interesting work being contracted out? Or is that a very minor part of it?

Mr. Bean: I would suggest that's probably minor when you talk in terms of the most interesting work being contracted out. There might be some of that, but generally what we're finding is that—and other unions will speak who represent the professional type employees—most of it is done at the lower level classifications because they are the easier ones to contract out.

It certainly has a tremendous impact on morale, and I would not be truthful if I didn't say it's showing up in the workplace. People are saying: Why should I work hard, why should I try to do my best? Nobody cares anyway, because Joe Blow will be given a buy-out; he is high-level and he may well be back next week on a personal service contract. So why should I work?

The Chairman: Just before we go to Mr. Asselin, perhaps I could ask this. Mr. Bean, on the top of page 21 of your opening remarks you say as follows: "Let's get the taxpayer the best bang for their buck; they're not getting it from contracting-out".

My question is this: just how sweeping is that statement of yours? From where you sit at the top of your union, and we're talking about contracting-out expenditures of more than \$5 billion, can you not think of even one example, Mr. Bean, not even one example where contracting out has saved the Canadian taxpayer some money?

Mr. Bean: It probably has. I've never denied that. But I don't know that any real study has been done to show whether in fact it has. Again, remember that when we put forward this proposal we didn't say eliminate contracting out, period. I would like to see it eliminated. I would be less than honest if I didn't say that. But we know there is legitimate contracting out for short-term work, for short-term projects, where the skills are not available in the federal public service. That's why we've said

[Traduction]

Il y a un autre aspect à toute cette question, car nous avons reçu. . . Et c'est d'une source en particulier, le ministère de la Défense nationale. Dans mon bureau, j'ai une pile de documents qui portent sur des dépenses tout à fait discutables. Et encore, le mot est faible. Je ne peux absolument pas faire quoi que ce soit, car si je révèle ces renseignements, on saura immédiatement qui me les a fournis.

M. Murray: Cela me rappelle ce qui s'est passé en Ontario quand le gouvernement discutait du contrat social. Le syndicat a affirmé qu'il aurait pu donner au gouvernement le moyen d'épargner 2 milliards de dollars—et je pense que le chiffre est juste—pour peu qu'on l'ait consulté. On pourrait peut-être envisager un mécanisme qui permettrait précisément de ne pas laisser passer une chance comme celle-là dans l'administration fédérale.

Je me suis toujours intéressé à la question d'un travail stimulant dans la fonction publique. Le moral de la fonction publique ne dépend pas uniquement de la possibilité que des emplois soient supprimés ou que les salaires soient gelés, mais il faut que les fonctionnaires accomplissent un travail stimulant, soient heureux de se lever le matin pour aller au travail. La sous-traitance n'est-elle pas un facteur à cet égard, les gens voyant les tâches les plus intéressantes confiées à des gens de l'extérieur? Cet aspect-là a-t-il une incidence quelconque?

M. Bean: Je dirais que l'incidence est sans doute assez mineure si vous ne parlez que des tâches les plus intéressantes qui seraient confiées à l'extérieur. C'est probablement un fait. Toutefois—et d'autres syndicats qui représentent les employés de la catégorie professionnelle vous en parleront—le gros de la sous-traitance porte sur le travail des employés qui travaillent au plus bas niveau, parce que ce sont des tâches qui se prêtent bien à la sous-traitance.

Il est indéniable que cela a une incidence énorme sur le moral des employés, et je vous induirais en erreur si je vous disais que cela ne se manifeste pas en milieu de travail. Les gens se disent: pourquoi travailler dur? Pourquoi faire de mon mieux? De toute façon tout le monde s'en fiche, car un tel va bientôt être remercié; il a atteint un niveau élevé, et la semaine prochaine il reviendra peut-être parmi nous grâce à un marché de services. Ainsi, les employés se demandent pourquoi travailler dans ces conditions.

Le président: Avant de donner la parole à M. Asselin, je voudrais vous demander ceci. Au haut de la page 13 de vos remarques préliminaires, vous dites ce qui suit: «Donnons au contribuable la meilleure valeur pour son argent; il n'en obtient pas de la sous-traitance.»

Voici ce que je voudrais savoir: est-ce une déclaration à l'emporte-pièce? Vous êtes un dirigeant du syndicat. La sous-traitance représente une dépense de plus de 5 milliards de dollars. Ne pouvez-vous pas songer à un cas, monsieur Bean, à un seul cas seulement où on a constaté que la sous-traitance avait permis aux contribuables canadiens d'économiser?

M. Bean: Il y en a sans doute. Je n'ai jamais nié cela. Toutefois, que je sache, on n'a pas fait d'études poussées pour déterminer si c'était bien le cas. Encore une fois, rappelez-vous qu'en présentant cette proposition, jamais nous ne recommandons de supprimer la sous-traitance, un point, c'est tout. Quant à moi, je voudrais qu'elle soit supprimée; je serais malhonnête si je disais le contraire. Mais nous savons que pour des tâches de courte durée, la sous-traitance se justifie, comme

[Text]

there is \$6 billion at least, maybe \$7 billion; you can cut \$1 billion and nobody will miss it.

I understand there's supposed to have been a direction to departments to cut in on contracting out. Well, I want to tell you that according to our hearings across the country, there have been no cuts. In fact, there has been an increase. These are members who are on the work site. Again, as long as you have an operating budget that says if you cut a \$1 on the personnel side you can get \$1.30 for it, why not? I'm not blaming the managers. They're trying to operate with the money they have.

The Chairman: Do you think, Mr. Bean, it's possible to come up with a model, with a set of criteria, that would quite precisely help the government determine where it is wise to carry out contracting out and where it is not? Do you really think that's possible? In other words, is our task, the one we've taken upon ourselves, realistic?

Mr. Bean: Yes. I believe you can come up with a model and—

The Chairman: We don't have it now. That's what you are saying. Right?

Mr. Bean: No. We picked the 10% cost-benefit analysis. Why did we pick 10%? We knew they had done it in the States. We normally don't get all enthused with the American system, but at least that seems to make some sense. Mr. de Cotret had implemented it. I know of two or three contracting-out situations during Mr. de Cotret's term where they did, and he stopped the contracting out because there wasn't a saving of 10%.

I'm not sure if 10% is a good figure. Maybe it should be higher; I don't know that. Again, if you're going to have a model it has to take into consideration all of the costs, including office space, office supplies, office equipment, office personnel whose work is contracting out.

M. Asselin (Charlevoix): Le gouvernement nous dit continuellement que la dette du Canada se chiffre à environ 529 milliards de dollars. Lorsqu'il s'est fait élire en octobre dernier, il y a de cela un an, la dette était d'environ 500 milliards de dollars, c'est-à-dire que, malgré les emplois soi-disant créés, malgré l'apparence de transparence du gouvernement à bien administrer les fonds publics, la dette continue continuellement d'augmenter. Le gouvernement s'en tire bien sûr en pelletant la responsabilité au gouvernement précédent.

En plus des réformes sur le dos des démunis, des gestes posés au détriment de la fonction publique et de ses employés,—on y retrouve une insécurité sociale et un manque de motivation—la dernière réforme du ministre Axworthy

[Translation]

dans le cas de projets à court terme pour lesquels il faut des compétences dont la fonction publique ne dispose pas. Voilà pourquoi nous disons qu'à 6 milliards ou 7 milliards de dollars on peut retrancher un milliard de dollars, et cela ne fera pas une grande différence.

Je crois savoir qu'on aurait donné aux ministères la consigne de réduire la sous-traitance. Permettez-moi de vous dire que nos consultations d'un bout à l'autre du pays nous poussent à conclure qu'il n'en est rien. En fait, il y a eu augmentation. Nous avons parlé à des membres du syndicat qui sont bien placés pour le savoir, sur les lieux mêmes. Je le répète, tant qu'on aura des budgets d'exploitation qui permettent de réduire les dépenses en personnel de 1\$ d'une part pour obtenir 1.30\$ d'autre part, les gestionnaires sauront quoi faire, et je ne peux pas les en blâmer. Ils essaient de se débrouiller avec l'argent qu'on leur donne.

• 1155

Le président: Monsieur Bean, est-il possible de concevoir un modèle, une série de critères, qui permettrait précisément au gouvernement de trancher pour savoir quand il est bon d'avoir recours aux marchés de services et quand il faut s'en abstenir? Pensez-vous que c'est possible? Autrement dit, la tâche que nous nous sommes réservée est-elle réaliste?

M. Bean: Oui. Je pense que vous pouvez concevoir un modèle et ...

Le président: Le modèle n'existe pas actuellement; c'est bien ce que vous nous dites, n'est-ce pas?

M. Bean: Non. Nous avons retenu l'analyse coûts-avantages pour déterminer un écart de 10 p. 100. Pourquoi 10 p. 100? Nous savions que les États-Unis avaient procédé ainsi. D'habitude, nous ne sommes pas très enthousiastes à l'égard du système américain, mais dans ce cas-ci leur choix semblait sensé, et M. de Cotret l'a mis en oeuvre. À deux ou trois reprises pendant que M. de Cotret était en fonction, on a appliqué cela à des marchés de services, mais on a cessé de le faire parce que l'économie réalisée n'atteignait pas 10 p. 100.

Je ne sais pas si ce seuil de 10 p. 100 est valable. Je ne sais pas non plus si le seuil devrait être relevé. Pour qu'un modèle soit valable, il faut tenir compte des coûts, y compris les locaux, les fournitures de bureaux, le matériel et le personnel qui sont nécessaires pour administrer les marchés de services.

Mr. Asselin (Charlevoix): The government constantly tells us that our debt could be as high as \$529 billion. In October last, a year ago, when the government took power, the debt was around \$500 billion. In other words, in spite of the so-called job creation, in spite of a semblance of transparency on the part of the government in the administration of public monies, our debt increases constantly. Naturally, in making excuses, the government blames the former government.

Reforms are being made at the expense of the have-nots, and in addition, measures are taken to the detriment of the public service and its employees. That creates social insecurity and a lack of moral. When I hear the most recent reform

[Texte]

n'annonce pas le printemps pour la population canadienne et lorsqu'on écoute le ministre des Finances, M. Paul Martin, qui dit qu'il va abolir la TPS pour instituer une taxe cachée, une taxe pour taxer tout ce qui n'est pas taxable, tels les aliments, etc., tout cela m'amène à me questionner.

Nous, du Bloc québécois, donnons notre appui à l'élaboration d'un projet de loi qui permettrait aux employés de la fonction publique non seulement d'être préoccupés par la bonne gestion, mais qui leur permettra de dénoncer à leurs supérieurs immédiats les gaspillages, quels qu'ils soient.

L'actuel gouvernement a-t-il posé des gestes concrets afin d'améliorer la sécurité sociale dans la Fonction publique? L'actuel gouvernement a-t-il démontré des signes de vouloir diminuer la sous-traitance? L'actuel gouvernement a-t-il démontré, depuis un an, une volonté de bien administrer les fonds publics dans un esprit de transparence? L'actuel gouvernement a-t-il pris la peine—vous représentez 170 000 employés—de consulter l'Alliance et de tenir compte de vos suggestions?

• 1200

Selon vous, depuis un an, l'actuel gouvernement a-t-il posé des gestes concrets qui le démarquent de façon importante de l'ancien gouvernement progressiste-conservateur?

The Chairman: Just before you answer, you took three and a half minutes, Mr. Asselin, for that series of questions. That's fine, but I'm going to give Mr. Bean only 90 seconds to answer. He can do whatever he likes with it, but I'm holding you to five minutes.

M. Asselin: Est-il possible qu'il me donne la réponse par écrit?

The Chairman: That's fine with me, but you will get five minutes.

Mr. Bean: First, you talk about the deficit and the debt. Let me point out that a 1991 Statistics Canada study indicates that 50% of the deficit and debt comes out of tax loopholes and grants to individuals and corporations; 44% was because of interest costs; and only 6% was because of government operations. So to begin with, we're looking at the wrong end of where we can save money.

Secondly, as far as a change in direction from the last government is concerned, I haven't seen it yet. It seems to be heading in the same direction.

The good news, of course, is that we got some information out of them on contracting out that previously we were told wasn't available. You have a parliamentary committee. What comes out of that might tell us whether there's a change in direction, but I haven't seen it yet.

The Chairman: Is that it?

Mr. Bean: That's a quick answer to it. If I have more time—

The Chairman: Yes, it's five minutes. It's time for the government side.

Mr. Duhamel, do you want to get in here or not?

Mr. Duhamel (St. Boniface): Thank you for your presentation. It was very useful. I want to come back to just a couple of points very quickly. I'll make my three or four questions very rapid.

[Traduction]

announced by Minister Axworthy, I know that the Canadian people cannot count on an early spring, and when I hear Minister Martin, the Minister of Finance, who says he will do away with GST and introduce a hidden tax, a tax that will bear on everything that is non-taxable, like food products, I'm inclined to wonder.

We from the Bloc are all for a bill that would allow public servants not only to be concerned by good management but that would allow them to make their immediate supervisor aware of any situation where waste occurs.

Did the present government take concrete steps in order to improve social security within the public service? Did the present government show any inclination to decrease contracting out? Over the past year, did the present government show a willingness to administer public monies with transparency? You represent 170,000 public servants: did the present government take the trouble to consult with the Alliance and to take your suggestions into account?

In your opinion, in the last year, has the present government acted concretely in a way that clearly distinguishes it from the previous Progressive Conservative government?

Le président: Permettez; vous avez pris trois minutes et demie pour poser cette série de questions, monsieur Asselin. C'est votre privilège, mais je ne vais accorder que 90 secondes à M. Bean pour répondre. Il peut les utiliser comme il l'entend. En ce qui vous concerne, je vous limite à cinq minutes en tout.

Mr. Asselin: Can he not provide me written answers?

Le président: Très bien. D'une façon ou d'une autre, vous n'avez droit qu'à cinq minutes.

M. Bean: Vous avez parlé du déficit et de la dette. Une étude de Statistique Canada datant de 1991 démontre que 50 p. 100 du déficit et de la dette est dû aux échappatoires fiscales et aux subventions consenties aux particuliers et aux sociétés, 44 p. 100 est occasionné par les taux d'intérêt, et seulement 6 p. 100 est imputable aux opérations gouvernementales. Si nous voulons économiser, nous commençons par le mauvais bout.

Deuxièmement, en ce qui concerne un changement dans l'orientation du gouvernement, nous n'en avons pas encore vu. Le gouvernement poursuit sur la même lancée.

La bonne nouvelle est évidemment que nous avons finalement réussi à obtenir de l'information sur la sous-traitance qui nous avait été refusée jusqu'à présent. Vous êtes un comité parlementaire. Ce qui émanera de vous nous permettra de juger s'il y a un changement d'orientation ou non: Jusqu'à présent, nous n'avons rien vu de tel.

Le président: C'est tout?

M. Bean: C'est une réponse rapide. Si j'ai plus de temps. . .

Le président: Les cinq minutes sont écoulées. La parole est maintenant aux députés ministériels.

Monsieur Duhamel, vous voulez participer ou non?

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci de votre exposé. Il est très utile. Je reviens très rapidement sur deux points que vous mentionnez. J'ai trois ou quatre questions très rapides à vous poser à cet égard.

[Text]

You indicated that you're not opposed to contracting out under certain circumstances, and 10% was the rule of thumb. Do you know of any other models that would be useful, other criteria that we might use besides that?

Mr. Bean: At this time, no.

Mr. Duhamel: Second, from your perspective has there been a correlation between the decrease in staff and the increase in contracting out?

Mr. Bean: Yes. That's very clearly demonstrated by the figures from 1984 to 1991. If you look at the figures in 1985-86, you can really see where most of the cut-backs took place and where the contracting out skyrocketed.

Mr. Duhamel: Does that mean that fewer people are working for government?

Mr. Bean: Yes, fewer people are working for government—

Mr. Duhamel: That would depend upon your definition of—

Mr. Bean: Yes.

Mr. Duhamel: — working for government. I just want to make sure I have not misled you in my question, because the previous government had indicated that one of the things we're doing is cutting back staff. That was reasonably popular amongst certain sectors, but the opposition argued at the time that we're increasing contracting out, so it's probably pretty equal. Is that correct?

Mr. Bean: There are fewer public service workers than before, but there is a hidden public service through contracting out, through temporary help agencies. So really there hasn't been a reduction in public service numbers if you combine the two. Some of it is just hidden, that's all.

Mr. Duhamel: Has any union such as your own ever considered the possibility of setting up a contracting-out union? In other words, you would bid.

Mr. Bean: We are looking at it. It's not a model we want to get into. We don't think it's really our foray to get into bidding, such as has happened in Great Britain under the Thatcher regime, where the public service unions were forced into it.

We are looking at it, particularly in DND with the cut-backs going on there. We're certainly looking there at the need probably to get into that type of approach.

Mr. Duhamel: The whole notion of whistleblowing is interesting. Frankly, I want people protected if they're going to share with us some concerns that they have. I have no difficulty with that. I guess the philosophical problem is whether we should encourage that in society. I'm feeling awkward about that.

[Translation]

Vous affirmez ne pas être opposés à la sous-traitance dans certaines circonstances, et vous proposez 10 p. 100 comme règle rapide. Avez-vous d'autres modèles qui pourraient être utiles, d'autres critères qui pourraient servir de guide?

M. Bean: Pas pour l'instant.

M. Duhamel: À votre avis, y a-t-il eu un rapport entre la diminution du nombre de fonctionnaires et l'augmentation de la sous-traitance?

M. Bean: Oui. Cela ressort clairement des chiffres de 1984 à 1991. Si vous prenez les chiffres de 1985-1986, vous pouvez voir où sont intervenues la plupart des réductions et où la sous-traitance a monté en flèche.

M. Duhamel: S'ensuit-il que moins de gens travaillent pour le gouvernement?

M. Bean: Oui, moins de gens travaillent pour le gouvernement. . .

M. Duhamel: Tout dépend de votre définition. . .

M. Bean: Oui.

M. Duhamel: . . . de travailler pour le gouvernement. Je veux bien m'assurer que je ne vous induis pas en erreur avec ma question. Le gouvernement antérieur prétendait, entre autres, réduire le nombre d'employés. C'était assez bien accueilli dans certains milieux. L'opposition, cependant, faisait valoir que la sous-traitance augmentait, de sorte que le résultat était probablement le même. N'êtes-vous pas d'accord?

M. Bean: Il y a moins de fonctionnaires qu'auparavant, mais il y a une fonction publique cachée qui passe par la sous-traitance et les agences de placement temporaire. Il n'y a pas vraiment de réduction dans les chiffres pour la fonction publique si on combine les deux. Il y en a simplement une partie de cachée.

M. Duhamel: Un syndicat comme le vôtre a-t-il jamais envisagé la possibilité d'organiser un syndicat de sous-traitance? En d'autres termes, de présenter des offres.

M. Bean: Nous y avons songé. Nous nous engageons à reculer dans cette voie cependant. Nous ne pensons pas que ce soit notre mission de présenter des offres, sur le modèle de ce qui s'est fait en Grande-Bretagne sous le régime Thatcher. À ce moment-là, les syndicats de la fonction publique ont été contraints de se lancer dans cette aventure.

Nous envisageons la possibilité de le faire, cependant, en particulier au ministère de la Défense nationale, où il y a des réductions. Nous essayons de voir si nous ne serons pas forcés d'adopter une telle approche.

M. Duhamel: Cette notion de divulgation, ou de dénonciation, est intéressante. En ce qui me concerne, je tiens à ce que les gens qui nous font part de leurs préoccupations soient protégés. Je n'y vois aucun inconvénient. Je me demande cependant si, sur le plan des principes, c'est quelque chose que nous voulons encourager dans la société. J'ai des hésitations à cet égard.

• 1205

Would you by any chance have a similar regulation in your own union, where if I were a member of the union, were not happy with you or with madam,

Votre syndicat a-t-il un règlement semblable qui me permettrait de dire, si j'étais membre, que je ne suis pas d'accord avec ce que vous faites.

[Texte]

je pourrais dire: écoutez, vous dépensez trop d'argent, vous faites cela de façon irresponsable.

What would happen to me if I were to do that in your union? Do I have protection?

Mr. Bean: Absolutely.

Mr. Duhamel: What's the clause, the section?

Mr. Bean: Our members have an open right. There is no question they can question any—

Mr. Duhamel: So I could whistleblow if I were part of your union and I'm not going to get—

Mr. Bean: Absolutely.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): First of all, I'd like to say I certainly endorse my colleague's call for statistics to be submitted on the number of people who come back in another form after we let them go, lay them off, whatever. I think those would be very interesting.

Ms Hurens: Including the armed forces.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

Since I have a belief that people who do the job probably know the best places where cuts, changes, restructuring, whatever names you want to put on that...can really target and tell us how we can still perform the job but perform the job well, how would you, other than this 10% figure you've just unilaterally formed, suggest we entice our people to do that, knowing full well it will mean that probably one of the things we'd be looking at is a lesser number of people in the force? That probably is a result of it. Obviously people often don't want their colleagues to go, for very good reasons, but they may be able to be eased out in attrition, retirement, different forms. How would we entice our members to help us in that task?

Mr. Bean: As long as the members know they're not going to suffer as a result, as long as they're going to be given an opportunity—and that's what the workforce adjustment directive really does now—to have employment, to be gainfully employed, then they're quite prepared to come up with a more efficient way.

I'll quite willingly send the committee one of the presentations we received from the Shearwater base in Nova Scotia. What it means is what they're saying is stop having the military do civilian work and let civilians do the work and let military do their work. What it will mean is that you will have more public service civilian employees, but in fact you will save, if I remember the figure, something like \$2 million per year on that one base.

Mr. Strahl: I'd like to follow along on some of the stuff that's been said the last few days, some of the comments from both Mr. Martin and Mr. Massé—it's been difficult to get the exact figures, there are no exact figures—on what's going to happen with the expenditures in the public service. But a kind of ballpark figure is being thrown around of \$5 billion in savings, if you can call it that, to the government in one way or another. If we reduce the contracting out by 20%, which I think is a

[Traduction]

I could say: Listen, you spent too much money, you are being irresponsible.

Que m'arriverait-il si je me faisais dénonciateur au sein de votre syndicat? Serais-je protégé?

M. Bean: Certainement.

M. Duhamel: Quel est ce règlement?

M. Bean: Nos membres ont ce droit. Ils peuvent contester n'importe quoi. . .

M. Duhamel: Je pourrais me faire dénonciateur au sein de votre syndicat, et il ne m'arriverait rien. . .

M. Bean: Sans aucun doute.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Je voudrais d'abord dire que j'appuie mon collègue qui souhaite obtenir des statistiques sur le nombre de personnes qui nous sont revenues sous une forme ou une autre après que nous les avons laissées partir ou mises à pied. Je pense qu'elles pourraient se révéler très intéressantes.

Mme Hurens: Y compris les forces armées.

Mme Chamberlain: Merci.

Je pense personnellement que ce sont les gens qui effectuent le travail qui sont les mieux placés pour dire où des réductions, des changements, une restructuration s'imposent, quel que soit le nom utilisé pour ce genre d'exercice. . . ce sont eux qui peuvent nous dire comment faire le travail et mieux le faire. Mis à part le 10 p. 100 que vous fixez vous-mêmes, comment pouvons-nous amener nos gens à faire des suggestions lorsqu'ils savent qu'il en résultera probablement des réductions de personnel? Ce sera probablement le résultat de l'exercice. Normalement, les gens ne veulent pas, à juste titre, se séparer de leurs collègues. Il y en a cependant probablement qui peuvent partir volontairement, en prenant leur retraite, ou autrement. Comment pouvons-nous encourager nos gens à nous aider?

M. Bean: Ils le feront s'ils savent qu'ils n'auront pas à s'en mordre les pouces, s'ils savent qu'ils pourront—et c'est la garantie que leur donne actuellement la directive sur le réaménagement des effectifs—avoir un emploi, avoir un emploi rémunéré. S'ils ont cette assurance, ils seront prêts à vous faire des suggestions pour améliorer les choses.

Je suis prêt à remettre au comité un des mémoires que nous avons reçus de la base de Shearwater, en Nouvelle-Écosse. L'argument qu'il développe, c'est que les militaires doivent cesser de faire le travail des civils, et vice-versa. De cette façon, vous aurez peut-être plus de fonctionnaires civils, mais vous économiserez quelque deux millions de dollars par année dans cette base seulement, si je me souviens bien du chiffre.

M. Strahl: J'aimerais essayer de comprendre un certain nombre de déclarations faites au cours des derniers jours, soit par M. Martin, soit par M. Massé—il a été difficile d'obtenir des chiffres exacts; il n'y en a pas—sur l'évolution prochaine des dépenses dans la fonction publique. Je pense que le chiffre approximatif cité a été cinq milliards de dollars d'économies, si le terme convient, pour le gouvernement d'une façon ou d'une autre. Si nous réduisons la sous-traitance de 20 p. 100, ce qui

[Text]

viable thing to do, if we follow along, that's going to save \$1.5 billion. Then it looks as if maybe, depending on whether the reports are true, they're looking to find another \$3.5 billion, at least, that's going to need to be cut from the public service. This is just from departmental things, not from the social policy review.

So it looks as if they're going to cut billions of dollars; as Carl Sagan would say, billions and billions of dollars.

If contracting out isn't the answer—and it isn't, always—what is the government going to do? What do you think is going to happen, then? If it's not contracting out, how is the government going to save this \$3.5 billion? Is there acceptance in PSAC that there's going to be significant job loss?

Mr. Bean: We're fearful there may well be significant job loss. But as I just pointed out in responding to one of the questions from your colleague, I think we're looking at it the wrong way. If the Statistics Canada survey data in 1991 indicate the deficit and debt are caused 6% by government operating costs, 44% by interest, perhaps we should look at interest, because we could have a made-in-Canada interest policy. Perhaps we should look at the 50% that are tax loopholes and write-offs and grants to corporations and wealthy individuals. Perhaps if we close some of those we'd be looking in the right direction. It seems to me common sense says you don't start at the bottom with 6% and you're going to make the big slash there. Why don't you make the slash where the real money is to be saved?

Mr. Strahl: I would guess a bit that they're going to do that, but in addition, by the sounds of it, I would think they're going to be looking at trying to get significant savings from the public service.

If someone were to come to you on the example I used, say on the printing of the householder, and say, look, we're going to save 15%. . . I don't know, I certainly haven't done the study that should be done, to prove that yea or nay. But say I could show we could save 15% or 20% by contracting out in this particular area, it's an isolated thing but it's going to mean 20 or 30 jobs lost—and I'm just pulling figures out of the air—would the PSAC workers consider at that time saying they'd like to step in here with another proposal? It's either job losses, 20 job losses, or a restructuring of our wage scale in order to preserve those jobs, because this may also come. What then would PSAC say, that they don't like contracting out, but to save their 20 jobs in this area are they prepared to look at site-specific wage decreases in order to hang on to those PSAC workers' jobs?

Mr. Bean: It's hard to answer a hypothetical question, but I'll give you as close an answer as I can. It is not likely that we would look for wage reductions. That's not quite the game we're in, particularly—

Mr. Strahl: No, but you are trying to hang on to as many PSAC jobs as you can—

[Translation]

serait sans doute possible, et que nous effectuons le calcul, nous obtenons 1,5 milliard de dollars. Ensuite, si les rumeurs se révèlent exactes, le gouvernement cherche à réduire de 3,5 milliards de dollars supplémentaires au moins les dépenses affectées à la fonction publique. Cette réduction vise les programmes des ministères; elle n'a rien à voir avec l'examen de la politique sociale.

Il y aura des réductions pour des milliards de dollars; Carl Sagan dirait des milliards et des milliards de dollars.

Si la sous-traitance n'est pas la solution au problème—et elle ne l'est pas toujours—que fera le gouvernement? Que se passera-t-il? S'il n'a pas recours à la sous-traitance, comment pourra-t-il économiser 3,5 milliards de dollars? L'AFPC réalise-t-elle qu'il y aura des pertes d'emplois importantes?

M. Bean: Nous craignons qu'il n'y ait effectivement des pertes importantes d'emplois. Cependant, comme je viens de le souligner en réponse à une des questions de votre collègue, nous nous y prenons de la mauvaise façon. L'enquête de Statistique Canada de 1991 indiquait que le problème du déficit et de la dette était causé dans une proportion de 6 p. 100 par les frais d'exploitation du gouvernement, et de 44 p. 100 par l'intérêt. Nous devrions peut-être essayer de voir ce que nous pouvons faire au sujet de l'intérêt. Nous pourrions avoir une politique sur l'intérêt qui fasse appel au Canada lui-même. Il faudrait peut-être s'attaquer au manque à gagner de 50 p. 100 causé par les échappatoires fiscales et les radiations et par les subventions aux entreprises et aux riches. Si on éliminait certaines de ces mesures, ce serait un pas dans la bonne direction. Il ne me semble pas très raisonnable de commencer par faire des coupes sombres dans ce qui ne compte que pour 6 p. 100 des dépenses. Pourquoi ne pas sabrer là où il y a de véritables économies à réaliser?

• 1210

M. Strahl: Je suppose qu'ils le feront, mais en plus, selon toute apparence, je pense qu'ils vont essayer de réaliser d'importantes économies dans la fonction publique.

Si quelqu'un vous présentait l'exemple que j'ai utilisé, mettons, pour l'impression du bulletin parlementaire, et que cette personne vous disait: «Voyez, nous allons économiser 15 p. 100». . . Je ne sais pas, je n'ai certainement pas fait l'étude qu'il faudrait faire pour pouvoir dire si c'est effectivement le cas. Mais supposons que je puisse vous prouver que la sous-traitance de ce service nous permettrait d'économiser 15 p. 100 ou 20 p. 100—c'est un exemple isolé, mais cela entraînerait la perte de 20 ou 30 emplois, et c'est un chiffre tout à fait arbitraire—est-ce que les membres de l'alliance seraient prêts à proposer autre chose? L'alternative serait la perte de 20 emplois ou la restructuration de l'échelle salariale, car il sera peut-être également question de cela. Est-ce que l'alliance dirait alors qu'elle n'aime pas la sous-traitance, mais que pour préserver ces 20 emplois elle est prête à envisager des baisses de salaire ponctuelles afin de sauver l'emploi de ces membres de l'alliance?

M. Bean: C'est difficile de répondre à une question hypothétique, mais je ferai de mon mieux. Il est peu probable que nous demandions des baisses de salaire. Ce n'est pas tout à fait notre rôle, particulièrement. . .

M. Strahl: Non, mais vous essayez de préserver autant d'emplois que possible pour les membres de l'alliance. . .

[Texte]

Mr. Bean: Yes, it's nice to keep jobs, but you've got to remember that federal public service workers have not had an increase in wages—

Mr. Strahl: No, I know.

Mr. Bean: —that have matched the cost of living since 1982. In fact, when I have participated in radio phone-in shows, I've challenged people to show me an individual who hasn't had any salary increase for six years. I could show you public service employees who haven't, and when I challenge them on the radio phone-in shows they say, no, I guess we don't know anybody who hasn't.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): There are lots out there.

Mr. Bean: I don't think there are lots out there, with due respect—I haven't found them if there are—who have not had any wage increase for six years. I haven't found them.

Mme Hurens: Monsieur le président, plus tôt, vous avez demandé où le gouvernement prendra ce trois milliards de dollars pour renflouer la dette? Il y a quelques semaines, le vérificateur général du Canada a déclaré que 6,2 milliards de dollars devaient être collectés par Revenu Canada. Il faudrait que les enquêteurs aillent faire leur travail. Curieusement, les représentants de Revenu Canada sont venus nous dire la même chose. Nos membres nous ont dit qu'il y avait vraiment là une mauvaise administration, qu'ils n'étaient pas capables de bien accomplir leurs tâches.

Lorsque l'on parle de gaspillage, il se retrouve systématiquement partout dans la Fonction publique. Nos membres, ceux qu'on a visités, nous disaient qu'il y avaient plus d'ordinateurs que d'employés dans leurs bureaux respectifs. C'est très grave. Vous comprendrez un peu notre émotion.

Il faudrait peut-être que vous regardiez vos salaires quand, systématiquement, nos membres sont témoins de ce genre de malversation, de ce gaspillage. Vous avez vraiment un gros travail à faire au niveau du Comité. Je crois que les sous-ministres ont des comptes à rendre, que ce soit ici ou ailleurs, parce que c'est déplorable ce qui se passe sur le terrain.

The Chairman: Just before we go to Mr. Bellemare, can I get a clarification, Mr. Bean? You were saying that civil servants have not had an increase in their general wages, in their base rates, to match inflation since 1982?

Mr. Bean: That's correct.

The Chairman: Does that include or exclude what are called increments?

Mr. Bean: That excludes increments, and on increments, seeing you raise it, we'd better get this one on the record.

Increments have always been considered to be less than the paying rate for the job, the going rate for the job. Mrs. Catterall had problems with that, and I finally met with her and the secretary of the Treasury Board and the deputy secretary. They explained to her that when they compare figures for outside sectors, they compare at the maximum. They don't compare at the minimum or any other step. When they budget, they budget for the maximum. They don't budget somewhere below that.

[Traduction]

M. Bean: Oui, c'est bien de préserver les emplois, mais vous devez vous rappeler que les fonctionnaires fédéraux n'ont pas reçu d'augmentation de salaire. . .

M. Strahl: Non, je sais bien.

M. Bean: . . . indexée au coût de la vie depuis 1982. En fait, lorsque j'ai participé à des émissions de radio avec participation téléphonique, j'ai mis les gens au défi de me citer une seule catégorie d'employés dont les salaires n'ont pas augmenté depuis six ans. Je pourrais vous montrer des fonctionnaires qui sont dans cette situation, mais lorsque j'ai lancé ce défi pendant ces émissions les gens m'ont dit qu'effectivement ils ne connaissaient personne dont c'est le cas.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Mais ils sont nombreux.

M. Bean: Sauf votre respect, je ne pense pas qu'ils soient nombreux—s'il en existe, je ne les ai pas trouvés—à ne pas avoir obtenu d'augmentation de salaire pendant six ans. Je n'en ai pas trouvé.

Ms Hurens: Mr. Chairman, earlier, you asked where the government would find these \$3 billion to pay down the debt? A few weeks ago, the Auditor General of Canada stated that Revenue Canada had to collect \$6.2 billion. The investigators should go and do their jobs. Stangely enough, representatives of Revenue Canada came and told us the same things. Our members have told us that they are poor administrators, that they are unable to do a good job.

When we talk about waste, we find it systematically everywhere in the public service. Our members, those we have visited, told us that there were more computers than employees in their offices. That's very serious. You will understand our emotion.

Perhaps you should have a look at your salaries when, systematically, our members witness such misuse of funds, such waste. I think you really have a lot of work to do as far as the committee is concerned. I believe that deputy ministers have some explaining to do, be it here or elsewhere, because what is happening in the service is deplorable.

Le président: Avant de passer la parole à M. Bellemare, j'aimerais, monsieur Bean, que vous me donniez une précision. Vous avez dit que le traitement de base des fonctionnaires n'a pas augmenté au même rythme que l'inflation depuis 1982?

M. Bean: C'est exact.

Le président: Est-ce que cela inclut ou exclut ce que l'on appelle les augmentations d'échelon?

M. Bean: Cela exclut les augmentations d'échelon, et, puisque vous soulevez la question, mettons les choses au point.

Les augmentations d'échelon ont toujours été considérées comme étant inférieures à la rémunération normale pour un emploi. Cela posait des problèmes à M^{me} Catterall, et je suis finalement allé avec elle rencontrer le secrétaire et le sous-secrétaire du Conseil du Trésor. Ils lui ont expliqué que lorsqu'ils établissent des comparaisons avec le secteur privé, ils comparent les maximums. Ils ne comparent pas les minimums ni les rémunérations intermédiaires. Lorsqu'ils préparent leur budget, ils prévoient le maximum. Ils ne prévoient pas quelque chose d'inférieur.

[Text]

[Translation]

• 1215

The Chairman: Well, of course an increment is already something negotiated and liable for, right?

Mr. Bean: Absolutely.

M. Bellemare: Merci, monsieur le président et merci monsieur Bean, pour votre présentation. Comme d'habitude, vous êtes toujours enthousiasmé et rempli d'exemples et de chiffres, mais souvent, un peu superficiel, et ce pour des raisons normales, je dois l'admettre.

J'ai apprécié les réponses aux questions de M. Asselin du Bloc québécois, qui semblait vouloir attaquer le gouvernement actuel en l'accusant de ne rien faire. Vous avez un peu défendu la cause du Parti libéral qui est au pouvoir. Cependant, j'aurais voulu un peu plus d'enthousiasme,

because you have to admit—and if you disagree with me, tell me immediately. . . Are we not opening up the books, as opposed to the previous government? Are we not investigating contracting out as opposed to the previous government?

You have a committee with two very avid supporters of the public service. We go way back to 1988, Marlene Catterall and myself. As you are aware—you used to live in my riding—my riding has the highest number of public servants in Canada. I'm a very pro-public service person.

As for the ideology of job cutting of the previous government, do you not agree that cutting jobs and giving contracts out. . .? And sometimes you wonder if the process was proper and correct. Is there a process, and how efficient and correct and proper are these things? I wish you had gone into that line of discussion.

After banging the drum a bit, I would like to get into your report. The Public Service 2000—as you're aware, Marlene and I were on that public service bill, Bill C-26—and I had a great deal of concerns about "let the managers manage". Way back people used to say, oh well, politicians give jobs and contracts, and it's very incorrect and improper. I agree with that. Don't you find that now the managers may have a little too much power, where they're the ones giving their buddies the jobs and the contracts—jobs, I mean, to a person, and contracts to their network or their buddies or their friends? Do you suspect that this is probably occurring now?

Mr. Bean: I tried to make a note of your questions. With regard to your government opening the books, the only evidence I see of opening the books at all yet is the information we received in May, which was prepared in April, which previous Treasury Board officials said wasn't available.

Yes, obviously this committee is investigating contracting out, and I did indicate that when I responded to your colleague. As to the cuts in jobs and giving contracts out, no, there is no process in place that I know of at this stage. There is a general document that was issued by the Treasury Board a long time ago, but I can tell you it's not followed. It's simply not followed because managers are being told by political decisions that they have to cut their operating budget.

Le président: Eh bien, les augmentations d'échelon ont déjà été négociées et sont donc dues, n'est-ce pas?

M. Bean: Absolument.

Mr. Bellemare: Thank you, Mr. Chairman, and thank you, Mr. Bean, for your presentation. As usual, you are full of enthusiasm and you provide us with an abundance of examples and figures, but often these are somewhat superficial, though I must admit for good reasons.

I appreciated the answers you gave to Mr. Asselin of the Bloc Québécois, who seemed to be attacking the current government by accusing it of doing nothing. You've somewhat defended the cause of the Liberal Party which is in power. However, I would've liked a bit more enthusiasm,

car vous devez l'admettre—et si vous n'êtes pas d'accord avec moi, dites-le—moi immédiatement. . . Est-ce que nous n'avons pas ouvert les livres, contrairement au gouvernement précédent? Est-ce que nous n'examinons pas la question de la sous-traitance, contrairement au gouvernement précédent?

Vous avez dans ce comité deux ardents défenseurs de la fonction publique. Marlene Catterall et moi-même avons été élus en 1988. Ma circonscription compte le nombre le plus élevé de fonctionnaires au Canada, comme vous le savez, puisque vous y habitez auparavant. Je suis un ardent défenseur de la fonction publique.

Pour ce qui est du principe de réduire les effectifs que préconisait le gouvernement précédent, n'êtes-vous pas d'accord pour dire que lorsqu'on élimine des emplois et que l'on accorde des contrats de sous-traitance. . .? On se demande parfois si le processus est correct et convenable. Y a-t-il effectivement un processus, et dans quelle mesure est-il efficace, convenable et correct? J'aurais voulu que vous traitiez de ces questions.

Après ce roulement de tambours, j'aimerais parler de votre rapport. À propos de Fonction publique 2000—comme vous le savez, Marlene et moi étions membres du comité qui a étudié le projet de loi C-26 sur la fonction publique—l'idée de laisser les gestionnaires libres de gérer m'inquiétait beaucoup. Dans le passé, les gens disaient que les hommes politiques donnaient les emplois et les contrats et que c'était très inconvenant et répréhensible. Je suis d'accord avec cela. Est-ce que vous ne trouvez pas maintenant que les gestionnaires ont peut-être un peu trop de pouvoir, puisque ce sont eux qui donnent des emplois et des contrats à leurs copains—je veux dire, des emplois à des personnes et des contrats à leur réseau ou à leurs copains ou leurs amis? Pensez-vous que c'est probablement ce qui se produit maintenant?

M. Bean: J'ai essayé de noter vos questions. En ce qui concerne le fait que votre gouvernement ouvre les livres, la seule preuve que j'en ai, c'est l'information que nous avons reçue en mai, qui a été préparée en avril, et dont les fonctionnaires du Conseil du Trésor ont dit auparavant qu'elle n'était pas disponible.

Oui, il est évident que ce comité examine la sous-traitance, et je l'ai reconnu dans mes réponses à votre collègue. Pour ce qui est de l'abolition de postes et de la sous-traitance, à ma connaissance, pour l'instant, il n'y pas de processus. Le Conseil du Trésor a émis un document général il y a bien longtemps, et je puis vous dire qu'il n'est pas appliqué. Il n'est pas suivi parce que les décisions politiques obligent les gestionnaires à réduire leur budget de fonctionnement.

[Texte]

We've had examples. Studies were done. They said we should hire 200 employees, and we could do it more efficiently, but we can't hire them because we have to cut our budgets. So they contract out the work. We have those examples. We've presented them here before.

I don't think Public Service 2000 could change it a hell of a lot. While it may give some managers a little more discretion to do things, as long as you have a built-in incentive that says you get \$1.30 for every dollar you save in personnel costs, they're going to manage however they have to, with the budgets being cut, to live within those budgets, and they do. And one of the ways is contracting out.

• 1220

As for managers' giving contracts, I don't know. I can certainly tell you that a number of individuals—including in Treasury Board, by the way—who have left have subsequently reappeared through personal service contracts. Were those favours? Was it because they had a skill that was needed, even though they had bought the skill out before and decided they didn't want it any more? I don't know.

Mr. Bellemare: Do you believe this is good for the rejuvenation of the public service?

Mr. Bean: Do I believe this is good?

The Chairman: Short answer.

Mr. Bean: The answer is no.

The Chairman: Mr. Bellemare indicated in his remarks that there is strong support for the public service. He mentioned his own name and that of Ms Catterall. I hope there is a good will around this table for the public service, and I certainly would want to be included in that, Mr. Bean.

Five minutes to the Bloc.

M. Marchand: Monsieur Bean, en lisant les propos que vous avez tenus au début, en ce qui a trait aux discussions qui ont eu lieu, il semble que la sous-traitance est loin d'être nécessairement avantageuse pour le gouvernement et qu'il y ait là du gaspillage éhonté. D'après les propos tenus par d'autres experts, il ne semble pas y avoir de critères qui guident le gouvernement dans la sous-traitance. J'ai l'impression qu'il y a là un problème très grave, que le gouvernement s'est lancé hâtivement sur cette route—là sans avoir émis aucune directive. Il y a de gros problèmes et beaucoup de gaspillage.

Que suggérez-vous afin d'assurer un certain contrôle là-dessus? Pensez-vous que le gouvernement devrait cesser immédiatement de faire de la sous-traitance afin qu'on puisse examiner cela de plus près? Que suggérez-vous pour mettre un frein à une situation qui semble être hors de contrôle?

Mr. Bean: Well, again, I can only reiterate what we said before. We think it is possible to have a 20% reduction in contracting out right now, possibly even more, which would save at least \$1 billion, and we wouldn't miss it whatsoever.

[Traduction]

Nous connaissons des exemples. D'après certaines études qui ont été effectuées nous devrions embaucher 200 personnes, ce qui nous permettrait d'être très efficaces, mais elles ne peuvent pas être embauchées à cause de la compression des budgets. On a donc recours à la sous-traitance. Nous connaissons ces exemples et nous vous les avons déjà présentés.

Je ne pense pas que Fonction publique 2000 y changera grand-chose. S'il est vrai que certains gestionnaires ont maintenant plus de pouvoirs discrétionnaires, tant qu'il y aura un incitatif inhérent qui leur accorde 1,30\$ pour chaque dollar économisé au titre des ressources humaines, ils feront ce qu'il faut pour respecter leurs budgets, qui ont été réduits, et c'est ce qu'ils font. Et la sous-traitance est l'une des façons.

Pour ce qui est de contrats accordés par des gestionnaires, je ne sais pas. Je suis certainement en mesure de vous dire qu'un certain nombre de personnes—y compris au Conseil du Trésor, soit dit en passant—qui ont quitté leur emploi ont par la suite refait surface grâce à des marchés de services personnels. S'agissait-il de faveurs? Était-ce parce qu'ils offraient une compétence nécessaire, même si on avait pourtant décidé qu'on n'avait plus besoin de cette compétence en les payant pour qu'ils quittent leur emploi? Je ne le sais pas.

M. Bellemare: Croyez-vous que tout cela est bon pour le rajeunissement de la fonction publique?

M. Bean: Si je crois, moi, que c'est bon?

Le président: Une réponse brève.

M. Bean: La réponse est non.

Le président: M. Bellemare a dit dans son commentaire que la fonction publique bénéficiait d'appuis solides. Il a parlé de lui-même et de M^{me} Catterall. J'espère bien que les gens qui sont ici autour de la table sont bien disposés à l'égard de la fonction publique, et je tiens certainement à être du nombre, monsieur Bean.

Cinq minutes au Bloc.

Mr. Marchand: Mr. Bean, I was listening to what you said earlier, with regard to discussions which were held, and it seems that contracting out is far from being advantageous for the government and that it gives rise to shameless waste. Now, given what other experts have said, contracting out by the government does not seem to be based on any criteria. I get the impression that we have a very serious problem here, that the government has hastily embarked upon this avenue without establishing any sort of directive. There are major problems and there is a lot of waste.

What then do you suggest to ensure a certain degree of control over this? Do you think that the government should stop contracting out immediately so that we can take a closer look at this? What do you suggest to put the lid on a situation that seems to be out of control?

M. Bean: Eh bien, une fois de plus, je ne puis que répéter ce que nous avons déjà dit. Nous estimons qu'il serait possible dès maintenant de réduire la sous-traitance de 20 p. 100, et peut-être même davantage, ce qui ferait économiser au moins 1 milliard de dollars, et ce, sans que nous manquions de quoi que ce soit.

[Text]

We believe that even for the services that are now contracted out, there should be a cost-benefit analysis done. I find it unbelievable that we spend \$6 billion a year and we really don't know at this stage what we spend it on. We have a nice list, it has it all in—

M. Marchand: C'est même possible que ce soit beaucoup plus que 6 milliards de dollars. Qui peut le dire, qui peut nier que cela n'atteint pas déjà 8 milliards de dollars? Personne ne peut le dire, il n'y a aucune espèce de contrôle. Est-ce possible que la sous-traitance coûte actuellement beaucoup plus que 5,2 milliards de dollars?

Mr. Bean: We believe it's \$6 billion, probably closer to \$7 billion now, based on the information we've been able to gather. We don't have scientific figures to prove that at this time. Again, when we did our cost analysis back in 1991 and said it was \$5 billion, the government of the day and Treasury Board told us we were all crazy, that we didn't know what we were talking about, that it was less than \$3 billion at that time. Well, in April of this year it was proven that the PSAC did know what it was talking about, that in fact it was over \$5 billion; it was \$5.23 billion.

I suspect the PSAC may have underestimated when we said it's at least \$6 billion, maybe going towards \$7 billion. It wouldn't surprise me if we've underestimated. That's why I said to your committee that if we were wrong, I challenge Treasury Board to do another analysis like the one they did in April of this year and determine whether we're wrong. I will gladly come back before this committee and say, gee whiz, with the information I got from the members, which was not scientifically done, sorry, we were wrong. It wasn't \$7 billion, it's only \$6.5 billion.

M. Marchand: Dans un autre ordre d'idées, il est certain qu'avec la sous-traitance certains membres de la Fonction publique sont «tablettés». Avez-vous considéré ce phénomène-là? Avez-vous des chiffres qui indiquent le nombre de personnes qui sont «tablettées», c'est-à-dire qui sont là sans rien faire mais qui sont quand même payées?

Mr. Bean: We don't know of anybody who is not gainfully employed. In other words, we have nobody who's been laid off but is still drawing their salary. We don't have a situation we know of like in the railway industry, where they do have people who are laid off and still drawing a salary until retirement.

We think the workforce adjustment directive certainly assists and is a humane way to handle workforce reduction. When I say that—and I think it's safe to say—that does not mean in some situations individuals may not be gainfully employed 100% of the time. For example, obviously if the painters are sitting around watching contract painters do their paint job, I think it's pretty safe to say that they weren't gainfully employed during that period of time.

[Translation]

D'après nous, même les services confiés en sous-traitance à l'heure actuelle devraient faire l'objet d'une analyse avantages-coûts. Il me semble incroyable que nous dépensions 6 milliards de dollars par année sans vraiment savoir à quoi nous les dépensons. Nous avons bien une liste, qui donne. . .

Mr. Marchand: It may even be quite a bit more than \$6 billion. Who can say, who could swear that we have not already reached the \$8 billion mark? No one can say, there is absolutely no control. Is it possible that contracting out now costs much more than \$5.2 billion?

M. Bean: Nous croyons que le coût se chiffre à 6 milliards de dollars, et est probablement plus proche de 7 milliards de dollars maintenant, d'après les renseignements que nous avons pu réunir. Nous n'avons pas de données scientifiques qui permettraient de le prouver pour le moment. Je vous rappelle que, après avoir effectué notre analyse de coûts en 1991, nous avons parlé de 5 milliards de dollars. À l'époque, le gouvernement et le Conseil du Trésor nous ont envoyés paître en nous disant que nous parlions sans savoir et que le coût était alors inférieur à 3 milliards de dollars. Or, en avril de cette année, il a été prouvé que l'AFPC savait bel et bien de quoi elle parlait. En effet, le coût dépassait les 5 milliards; il était de 5,23 milliards de dollars.

Je suppose donc que l'AFPC a peut-être sous-estimé les coûts en disant qu'ils s'élevaient à au moins 6 milliards de dollars et qu'ils approchaient peut-être les 7 milliards de dollars. Une sous-évaluation de notre part ne me surprendrait pas. Voilà pourquoi j'ai pu déclarer à votre comité que, si nous avons tort, je mets au défi le Conseil du Trésor d'effectuer une autre analyse comme celle qu'il a effectuée en avril de la présente année pour déterminer justement si nous avons tort ou non. Je me ferai un plaisir de revenir devant votre comité pour dire que, en effet, compte tenu de l'information que j'avais reçue des députés et d'une méthode pas tout à fait scientifique, nous avions tort, qu'il ne s'agissait pas de 7 milliards, mais seulement de 6,5 milliards.

Mr. Marchand: In another line of thought, it is certain that with contracting out, a number of civil servants must be "twiddling their thumbs". Have you considered this? Do you have data on the number of people who are in fact "thumb twiddlers", which is to say that they just sit there and do nothing while still being paid?

M. Bean: Personne, à notre connaissance, n'est payé à rien faire. Autrement dit, personne ne continue de recevoir son salaire après avoir été mis à pied. Ce n'est pas comme dans le secteur ferroviaire, où, effectivement, certaines personnes sont mises à pied et continuent de recevoir un salaire jusqu'à la retraite.

Nous estimons que la directive sur l'adaptation de la main-d'œuvre est certainement utile et permet d'agir de façon civilisée lorsqu'il est question de réduire les effectifs. Je ne veux quand même pas dire par là que, dans certaines situations, il n'est pas possible que certaines personnes ne gagnent pas leur salaire à 100 p. 100. Par exemple, les peintres qui attendent en regardant d'autres peintres embauchés à contrat faire le travail à leur place ne gagnent pas leur salaire durant ce temps-là. Et je crois qu'on peut le dire sans grand risque de se tromper.

[Texte]

Mrs. Brushett: I also have several questions, Mr. Bean. I appreciate your being here today.

The first one touches a little bit on that. As you talk about the painters standing around watching the contractors do the painting, I come back to your union contract. As I understand it, when the 1992 renegotiations were done, there was an agreement that no one would be let go, and the losses are only due to attrition and retirement and like things.

The problem is that you want replacements, new employees, for those. But the fact is that anybody who is on the job today is coming into another job. It's happening throughout the ridings, where they are coming from changes but are not going without employee benefits and payment. As you said, perhaps they're not gainfully employed as they stand there and watch work being done, but they are in fact being employed and paid accordingly. Can you comment on that?

Mr. Bean: Yes. First of all, we're not asking for replacements, nor does the directive ask for replacements, for people who leave through attrition. While I'd like to see it, the directive doesn't call for it. What it calls for is that if anybody is declared surplus as a result of devolution, transfer, downsizing, or whatever, they must be made one reasonable job offer, wherever practicable, within their headquarters area.

In contracting out, it calls for 12-month notice—as opposed to six months in the other—and says that individual must be given a job within their headquarters area. We certainly think that is very reasonable, and it has worked, by the way. Since 1991, when that directive was put in place, I don't know of anybody who has not been placed in another job.

Mrs. Brushett: Absolutely. That was my point, that we are taking care of our public service appropriately.

Mr. Bean: As a result of the workforce adjustment, might I suggest that you don't have a whole lot of choice.

Mrs. Brushett: It is costing the government. For the record, I would like to point out that we are still paying the public service accordingly while at the same time paying additional contracting-out fees. Therefore, we are having this escalation in many areas that has seemed to be unexplainable and unaccountable for some time.

• 1230

I have one further point. You mentioned Shearwater, DND and how contracting out there was costing money. I bring to your attention the fact that we're paying private contractors \$14 an hour for mechanics under defence, yet we're billing this government \$118 an hour coming from defence. The private contractor is not making the killing, as some would imply, but it is costing the government and the taxpayer again. So you're not getting the bang for the buck.

[Traduction]

Mme Brushett: J'ai plusieurs questions à vous poser, monsieur Bean. Je suis bien contente que vous soyez ici aujourd'hui.

Ma première question porte en partie sur ce dont vous venez de parler. Vous avez parlé de ces peintres qui regardent travailler des sous-traitants, et cela m'amène à vous parler de l'entente syndicale que vous avez conclue en 1992 à la fin des négociations, selon laquelle personne ne serait mis à pied, les pertes seraient attribuables seulement à l'attrition, aux mises à la retraite et à des mesures de ce genre.

Ce qui pose problème toutefois, c'est que vous souhaitez avoir des remplaçants, de nouveaux employés, dans ces cas-là. Ainsi, quiconque occupe un emploi peut en revendiquer un autre. C'est ce qui se passe partout. Comme vous l'avez dit, même si ces gens-là ne gagnent pas nécessairement leur salaire lorsqu'ils regardent d'autres personnes faire le travail, ils continuent néanmoins d'être employés et d'être rémunérés en conséquence. Avez-vous un commentaire à faire là-dessus?

M. Bean: Tout d'abord, nous ne demandons pas, pas plus que la directive d'ailleurs, le remplacement des personnes qui partent à cause de l'attrition. Nous le souhaiterions bien, mais ce n'est pas cela que prévoit la directive. Elle prévoit qu'une offre d'emploi raisonnable soit faite, dans la mesure du possible, dans la région de son administration centrale, à toute personne qui est déclarée excédentaire à cause d'une dévolution, d'un déplacement, d'une compression, ou quoi que ce soit.

Pour la sous-traitance, un avis de 12 mois est prévu—au lieu de six mois dans les autres cas—et la directive prévoit que la personne doit se voir offrir un emploi dans la région de son administration centrale. Nous trouvons cela très raisonnable, et, d'ailleurs, la politique fonctionne très bien. Depuis 1991, année de l'entrée en vigueur de la directive, je n'ai entendu parler de personne qui n'a pas été remplacé dans un autre emploi.

Mme Brushett: Tout à fait. C'est justement ce que je prétends, à savoir que nous nous occupons de nos fonctionnaires comme il convient de le faire.

M. Bean: Je me permets de vous signaler que, selon la politique d'adaptation de la main-d'oeuvre, vous n'avez pas vraiment beaucoup de choix.

Mme Brushett: C'est coûteux pour le gouvernement. Je tiens à signaler que nous continuons à payer des fonctionnaires tout en rémunérant des sous-traitants. Par conséquent, nous constatons depuis un certain temps, dans bien des secteurs, une augmentation des coûts qui a pu paraître inexplicable.

Encore une dernière chose. Vous avez parlé de Shearwater, du MDN et de la sous-traitance, qui coûte cher là-bas. Je vous signale que nous payons des entrepreneurs privés 14\$ l'heure pour des services de mécanique dans le domaine de la défense, et pourtant le gouvernement se voit facturer 118\$ l'heure par le ministère de la Défense. L'entrepreneur privé ne réalise pas un grand coup, comme certains le sous-entendent, mais c'est le gouvernement et le contribuable qui paient encore. Vous n'obtenez pas la meilleure valeur pour votre argent.

[Text]

Mr. Bean: I just became aware of those figures this week. I think it's totally inexplicable how you can have a plumber for \$14 an hour and DND decides it costs them \$100 and some an hour. That doesn't make any sense unless DND has one whopping "goll-damned" pile of overhead.

The Chairman: Say that again.

Mr. Bean: I almost said what I wasn't supposed to, but I didn't.

Some hon. members: Oh, oh!

Mrs. Brushett: To follow up with a final question to that, I have discovered, too, in studying the estimates that much of the contracting out is not accounted for in anybody's budget and therefore no one becomes truly accountable.

However, we do have this continuation within the public service, and I have an example that was brought to my attention just this past week. A public servant took pension on Friday and came back on Monday on a private contract.

That is not helping our youth or helping this nation. How would you recommend this committee deal with that?

Mr. Bean: I think somebody said earlier they want to find out how many situations that's happened in, and I would agree with them. It is ridiculous if somebody can take a buy-out package—and I know of some of these situations—and come back on a personal service contract.

I think the military is a perfect example of people doing that regularly. They take a pension and the next day they've taken off the uniform and they're working as a civilian. Again, I'm not opposed to people having jobs, obviously, but there has to be some common sense applied. If somebody takes a buy-out because the job supposedly isn't required, then they sure as hell shouldn't be back on a personal service contract after the weekend.

The Chairman: Thank you.

We're into a sort of clean-up time. I'll entertain one question from either side.

But before we do that, Mr. Bean, I think I need a clarification. It's pursuant to what Mrs. Brushett has said. If I understand what Mrs. Brushett has said, she believes that in some cases public service employees who have been displaced by contracting out are put into jobs simply for the sake of providing them an income—that they're not moved to a job where they're productive and where the taxpayer is getting bang for his or her buck.

Is that true, or is it a case of their being put into jobs that otherwise would have to be filled by employees from elsewhere? Can you clarify that for me?

Mr. Bean: I don't know of anyone who has been placed in a job and is not gainfully employed doing work. I do know of situations where someone has been put in a job of a lower-level classification and draws their substantive-level pay, because that's part of the workforce adjustment strategy.

[Translation]

M. Bean: Je viens de voir ces chiffres cette semaine. Je pense qu'il est tout à fait inexplicable qu'un plombier travaille pour 14\$ l'heure et que le MDN décide que ces services lui coûtent 100\$ et plus l'heure. Cela n'a aucun sens, à moins que le MDN n'ait une «foutue» grosse pile de frais généraux.

Le président: Voulez-vous répéter?

M. Bean: J'ai presque utilisé un mot que je ne devais pas utiliser, mais je ne l'ai pas fait.

Des voix: Oh, oh!

Mme Brushett: J'ai également découvert, en examinant les prévisions budgétaires, qu'une grande partie de la sous-traitance n'est comptabilisée dans le budget d'aucun ministère, et par conséquent personne n'en est vraiment responsable.

Toutefois, cela se continue dans la fonction publique, et il y a justement un exemple qu'on m'a signalé cette semaine. Un fonctionnaire a pris sa retraite un vendredi et est revenu travailler le lundi suivant en vertu d'un contrat privé.

Cela n'aide pas les jeunes ni le pays. Que recommanderiez-vous au comité de faire à cet égard?

M. Bean: Quelqu'un a dit tout à l'heure, je pense, qu'il voulait savoir dans combien de cas cela se produisait, et je suis d'accord. Je trouve ridicule qu'une personne puisse accepter une prime de cessation d'emploi—et je connais des cas semblables—et revienne travailler en vertu d'un marché de services personnels.

Je pense que c'est une pratique tout à fait courante chez les militaires. Ils prennent leur pension, et le lendemain, débarrassés de leur uniforme, ils reviennent travailler comme civils. Je répète que je ne m'oppose évidemment pas à ce que les gens aient un emploi, mais il faut quand même faire preuve de bon sens. Si quelqu'un accepte une prime de cessation d'emploi parce que son poste n'est apparemment plus nécessaire, cette personne ne devrait sûrement pas revenir au travail la semaine suivante en vertu d'un marché de services personnels.

Le président: Merci.

Nous approchons de la fin. Je vais accepter une question venant de chaque côté.

Auparavant, monsieur Bean, j'ai cependant besoin d'une précision, au sujet d'un commentaire de M^{me} Brushett. Si j'ai bien compris M^{me} Brushett, elle croit que dans certains cas des employés de la fonction publique qui ont été déplacés à cause de la sous-traitance ont été mutés à d'autres postes simplement pour leur assurer un revenu—qu'on ne leur confie pas un poste où ils sont productifs et où le contribuable en obtient pour son argent.

Est-ce vrai, ou leur confie-t-on un travail qui devrait autrement être accompli par des employés d'ailleurs? Pouvez-vous préciser cela pour moi?

M. Bean: Je ne connais pas de cas où l'on a placé quelqu'un dans un poste où il ne mérite pas son salaire par son travail. Je connais des cas de fonctionnaires qu'on a mutés à des postes classés à un niveau inférieur, bien qu'ils retirent le traitement de leur niveau de titularisation, parce que cela fait partie de la stratégie de réaménagement des effectifs.

[Texte]

The Chairman: But that's a different issue. I think the taxpayer would be concerned if someone were put into a job where that person is really just plainly and clearly redundant.

Mr. Bean: I don't know of any of those situations, and I can assure you the workforce adjustment directive was designed so that wouldn't happen. That was the difference between ours and some of the other ones, like that of the railway industry, where you can go home and draw your salary. We don't think that's a good idea, either. We think people should be gainfully employed. We think it also helps their morale and their whole integrity in life.

Mr. Strahl: I have just a brief comment and then a question.

I've been reading through some literature by other large bureaucracies that have gone through voluntary downsizings and so on from some major corporate downsizings, and they very specifically say you should not allow rehiring of people who have left on early retirement or who have voluntarily taken some leave. It should be strictly forbidden to come back on contract basis. I don't know how you can put that in legislation, but certainly that is something the government should be considering.

[Traduction]

Le président: Mais il s'agit d'une autre question. Ce qui préoccuperait les contribuables, je pense, ce serait le fait qu'on place un fonctionnaire dans un poste où il est vraiment absolument superflu.

M. Bean: Je ne connais pas de tels cas, et je peux vous assurer que la directive concernant le réaménagement des effectifs a été conçue pour que cela ne se produise pas. C'est la différence entre notre secteur et certains autres, comme celui des chemins de fer, où un employé peut recevoir son salaire tout en restant à la maison. Nous ne pensons pas que c'est une bonne idée non plus. Nous pensons que les gens doivent gagner leur salaire. C'est également bon pour leur moral et pour leur intégrité, à notre avis.

M. Strahl: Je n'ai qu'un bref commentaire à faire et une question à poser.

J'ai lu des documents préparés par d'autres grandes bureaucraties qui ont fait des dégraissages volontaires, ainsi que par de grandes entreprises qui ont fait la même chose, et l'on y dit très précisément qu'il ne faut pas réembaucher des employés qui ont accepté une retraite anticipée ou qui ont pris volontairement congé. Il devrait être strictement interdit de revenir travailler en vertu d'un marché. J'ignore comment on pourrait insérer cela dans une loi, mais le gouvernement devrait certainement y songer.

● 1235

Another very specific example of contracting out—and this is totally supposition on my part, but again, in *The Hill Times* local paper here, Mr. Gagliano, a member of the Board of Internal Economy, talked about the \$2.6 million loss on our cafeteria and parliamentary restaurant services.

That's something that's talked about frequently here on the Hill, the fact that... I don't know what process you use again for bookkeeping, I haven't looked at it in detail, I'm not on that board. But the board is saying something is going to have to be done about that, doggone it; we're not going to put up with this much longer. I throw this out—and this is just conjecture on my part—what will happen if Mr. Gagliano comes forward with a proposal and says, we'd like to contract this baby out because it's too much money to spend and too much money to lose and we think there's a significant cost saving here, more than 10%; we want to try to balance this so we're just going to contract this baby out? What's going to be the union reaction to that?

Mr. Bean: I guess to say that—again, we're into this hypothetical stuff—you're never going to hear us say contracting out is the best thing since sliced bread. It's not going to happen.

Obviously our response will depend upon the provisions of the collective agreement. Now, the collective agreement for Parliament Hill employees we represent is different from the collective agreement for Treasury Board employees, different for Canada Post employees we represent, etc. We will fight to apply the collective agreement.

Un autre exemple très précis de sous-traitance—c'est peut-être une supposition que je fais, mais dans notre petit journal local *The Hill Times*, M. Gagliano, membre du Bureau de régie interne, dit que les services de notre cafétéria et du restaurant parlementaire ont connu des pertes d'environ 2,6 millions de dollars.

On parle souvent sur la colline du fait que... J'ignore quelle procédure on utilise pour la tenue des livres, car je n'ai pas examiné la chose en détail, n'étant pas membre de ce bureau. Mais le bureau dit qu'il faudra finir par faire quelque chose à ce sujet, qu'on n'endurera plus cela encore bien longtemps. Ce n'est peut-être que de la conjecture de ma part, mais que se passera-t-il si M. Gagliano dit qu'il serait préférable de confier ces services à la sous-traitance parce qu'ils coûtent trop cher et qu'on perd trop d'argent et que la sous-traitance permettra de faire des économies importantes, des économies de plus de 10 p. 100, de sorte que la sous-traitance est préférable si nous voulons équilibrer le budget de ces services? Quelle sera la réaction de votre syndicat à une telle proposition?

M. Bean: Je suppose que je dirais—il s'agit encore une fois d'un cas hypothétique—que vous ne nous entendrez jamais dire que la sous-traitance est la meilleure invention depuis celle du pain tranché. Nous ne dirons jamais une telle chose.

Notre réaction dépendra évidemment des dispositions de la convention collective. La convention collective des employés de la colline parlementaire que nous représentons est différente de celle des employés du Conseil du Trésor, ainsi que de celle des employés de Postes Canada que nous représentons et d'autres groupes. Nous nous battons pour faire appliquer la convention collective.

[Text]

Mr. Bellemare: Mr. Bean, at page 22 in your report you say that amongst those myths is the belief that contracting out is cheaper than in-house costs. We could today in anecdotal form—and, once our report is completed, in more substantial terms—provide specific details on numerous situations where contracting out cost the taxpayers many times more money than would in-house services.

Now, there's a job hiring freeze on that was put in by the previous government, and we all know that people are graduating from high school, community colleges, universities and they're trying to get on the public service staff. Only they don't get on, but Treasury Board contracts out, gets a secretary, someone in the computer programs, someone, maybe an engineer.

Have you made a comparative chart of where, for example—and I'm only giving that as a wild example—instead of hiring a secretary, they go out and go to Office Overload, company XYZ, and they hire the person? In contracting out you would think it was because there was an overload of work and it would be for a very short period, a fixed amount of time, like maybe a day, a week, a month. But then you discover—at least, I do because I've lived in this area for 60 years and I hear all of these complaints—that a person can be there for a very long time. Young people could have been hired and brought in.

The question is, do you have these comparative figures to show that really, when they bring someone in, it's costing maybe twice as much? You could hire someone for, let's say, \$20,000. Through a company, it's costing you on a yearly basis twice as much, for example. Because you're keeping the person on forever, you'd say what's the point, are we really saving money? Do you have these charts. . . a plumber, a carpenter, a pilot, anything?

Mr. Bean: We have some examples of that, and I can tell you I am aware of one in particular that comes to mind, a trades person who has been eight years as a temporary help agency person. He's afraid to say anything because if he says anything obviously there's a good possibility that his temporary help contract will disappear.

• 1240

It makes no sense that it would be eight years while the temporary help agency gets 30% of the money that is paid by the federal government. We have examples of that.

Mr. Duhamel: Can we get those examples?

Mr. Bean: We will give you them in general terms.

Mr. Duhamel: In whatever terms you want.

Mr. Bean: I'm not going to risk the individual's job, despite the fact that he's not an employee, not a member of the Public Service Alliance of Canada. I don't want to risk that because he came forward to us and identified that he has been a temporary help agency person for eight years with the agency taking 30%.

[Translation]

M. Bellemare: Monsieur Bean, à la page 13 de la version française de votre exposé, vous dites qu'il y a entre autres un mythe selon lequel la sous-traitance coûte moins cher. Nous pourrions aujourd'hui, sous forme d'anecdote, et, une fois notre rapport terminé, de façon plus concrète, fournir des détails précis au sujet de nombreuses situations où la sous-traitance coûte aux contribuables beaucoup plus que les services internes.

Or, le gouvernement précédent a imposé un gel de l'embauche et nous savons tous qu'il y a des jeunes qui obtiennent leur diplôme d'études secondaires, collégiales, universitaires, et qu'ils essaient d'entrer à la fonction publique. Ils n'y ont cependant pas accès, car le Conseil du Trésor a recours à la sous-traitance, pour trouver des secrétaires, des programmeurs en informatique, ou peut-être même des ingénieurs.

Avez-vous préparé un tableau comparatif montrant, par exemple—je vais utiliser un exemple au hasard—quelle est la différence si au lieu d'embaucher directement une secrétaire, on s'adresse à un service de secrétariat volant, à la compagnie XYZ, pour obtenir cette secrétaire? On serait porté à croire que la sous-traitance est justifiée lorsqu'il y a un surplus de travail pendant une période très courte, une période déterminée, peut-être une journée, une semaine, un mois. On découvre cependant—je vis dans cette région depuis 60 ans et j'entends des plaintes à ce sujet—qu'une personne peut travailler ainsi pendant très longtemps. On aurait pu embaucher des jeunes.

Avez-vous des chiffres comparatifs montrant que lorsqu'on embauche une personne de cette manière, cela peut coûter en réalité deux fois plus cher? Supposons qu'on puisse embaucher une personne pour 20 000\$. Si l'on passe par une entreprise intermédiaire, le coût peut être le double sur une base annuelle. Si l'on garde cette personne pendant une période indéfinie, il y a lieu de se dire à quoi bon, faisons-nous réellement des économies? Avez-vous des tableaux comparatifs. . . dans le cas d'un plombier, un charpentier, un pilote, par exemple?

M. Bean: Nous avons des exemples de cette nature et je peux vous dire que je connais un cas en particulier, celui d'un ouvrier spécialisé qui travaille au même poste depuis huit ans alors qu'il vient d'une agence de placement temporaire. Il a peur de parler, parce que s'il dit quelque chose, il est évidemment fort possible que son contrat de travail temporaire disparaisse.

Il est insensé qu'une agence de placement temporaire reçoive pendant huit ans 30 p. 100 de l'argent versé par le gouvernement fédéral. Nous avons des exemples de cette nature.

M. Duhamel: Pouvez-vous nous donner ces exemples?

M. Bean: Nous pouvons vous les donner d'une manière générale.

M. Duhamel: De quelle que manière que ce soit.

M. Bean: Je ne vais pas prendre le risque de faire perdre son emploi à quelqu'un, en dépit du fait qu'il ne s'agit pas vraiment d'un employé, d'un membre de l'Alliance de la fonction publique du Canada. Je ne veux pas risquer de lui nuire parce qu'il a osé venir nous dire qu'il occupe son poste depuis huit ans alors qu'il travaille pour une agence de placement temporaire et que cette agence gagne ainsi 30 p. 100.

[Texte]

Mr. Duhamel: That is an example of one person, but a whole group of—

Mr. Bean: We have a number of them.

The Chairman: On that point, Mr. Bean, we would appreciate whatever your union can provide in the way of concrete—and I mean concrete—examples of contracting out that doesn't save money but actually costs the taxpayers money, and also of poor performance. If they're there, then we should be told about them. I don't see how we can come to an objective evaluation of contracting out if these things are not brought to our attention, because one would assume, or at least the chairman would, that in the absence of these concrete examples everything is tickety-boo.

We need that, out of fairness and out of the desire to help the committee. Whatever your union can do in that regard will be most appreciated.

Mr. Bean: Let me quickly respond to that. We can give you some general information, and that will include specific examples. We'll not identify exactly where that is, because unless this committee can get your government to pass whistleblowing legislation, I don't know why we would want to set somebody up to get fired.

The Chairman: My guess is that you're making a mountain out of a molehill, but—

Mr. Bean: Well, you try explaining that to an individual who provides the information and knows that they're the only one who would have that information or access to it—other than a manager, who sure as hell isn't supplying it to us.

The Chairman: I appreciate that, Mr. Bean, but at the same time we as MPs can draw certain conclusions if Joe Smith is fired because he came forward. If the firer is a particular minister, then the minister might find himself in some difficulty too. So I think there would be a restraint on either the minister or some one of his or her underlings not to do something as silly and irresponsible as that.

Mr. Bean: I can provide you with the name of an individual who was fired about three or four years ago, who appeared before a committee and got fired because he provided information to an MP.

The Chairman: I see Mrs. Brushett is getting antsy. I promised you, Mr. Asselin—

Mrs. Brushett: I'll comment on that, Mr. Chairman, if I may.

I have a specific case where a public servant provided me with detailed information on how to be more efficient and more effective with tax dollars and felt that his supervisor was not letting that information proceed to the higher level. I took it to the higher level, to the minister, and came back down, and that lower employee feels more secure.

Mr. Bean: Let me just say that's the exception rather than the rule. I'm pleased to see that happened, because the last time we had an individual who did it, and did it before a committee and a member of Parliament, they got fired.

[Traduction]

M. Duhamel: C'est le cas d'une personne, mais s'il y a tout un groupe...

M. Bean: Nous en avons un certain nombre.

Le président: À ce sujet, monsieur Bean, nous vous saurions gré de bien vouloir nous fournir tous les exemples concrets—et je dis bien concrets—que votre syndicat peut nous donner pour montrer que la sous-traitance ne permet pas de faire des économies, mais coûte plus cher aux contribuables et même qu'elle diminue le rendement. S'il y a de tels exemples, on devrait nous en faire part. Je ne vois pas comment nous pouvons évaluer objectivement la sous-traitance si l'on ne nous signale pas de tels cas, car il est à supposer, ou du moins le président suppose, que rien ne vaut des exemples concrets.

Ce n'est que juste et cela aidera le comité. Nous apprécierons au plus haut point tout ce que votre syndicat pourra nous fournir à cet égard.

M. Bean: Permettez-moi de vous répondre rapidement. Nous pouvons vous donner des renseignements d'ordre général qui comprendront des exemples précis. Nous n'identifierons pas exactement les personnes en question, car à moins que votre comité n'obtienne du gouvernement une loi sur la divulgation des renseignements, je ne vois pas pourquoi nous voudrions risquer le renvoi d'un employé.

Le président: Je pense que vous exagérez, mais...

M. Bean: Eh bien, essayez d'expliquer cela à une personne qui a fourni les renseignements et qui sait pertinemment qu'elle est la seule personne à avoir de tels renseignements ou à y avoir accès—à part les gestionnaires, qui ne nous fournissent sûrement pas ce genre de renseignements.

Le président: Je comprends cela, monsieur Bean, mais nous pouvons tout de même, en tant que députés, tirer nos propres conclusions si M. Untel est congédié parce qu'il a osé parler. Si celui qui le congédie est un ministre, eh bien ce ministre pourrait se retrouver également en difficulté. Je pense donc qu'un ou une ministre ou ses subalternes hésiteraient à agir d'une manière aussi stupide et irresponsable.

M. Bean: Je peux vous donner le nom d'un employé qui a été congédié il y a trois ou quatre ans, un employé qui a comparu devant un comité et a été congédié parce qu'il a fourni des renseignements à un député.

Le président: Je vois M^{me} Brushett s'agiter. Je vous ai promis, monsieur Asselin...

Mme Brushett: Je voudrais faire un commentaire à ce sujet, monsieur le président, si vous le permettez.

Je peux vous donner l'exemple précis d'un fonctionnaire qui m'a fourni des renseignements détaillés sur la façon d'utiliser les deniers publics à meilleur escient et qui estimait que son supérieur immédiat ne transmettait pas ces renseignements à un palier plus élevé. J'ai transmis moi-même les renseignements au palier plus élevé, au ministre lui-même, et l'employé subalterne se sent maintenant plus en sécurité.

M. Bean: Je dois dire que c'est l'exception plutôt que la règle. Je suis heureux que cela se produise, parce que la dernière fois qu'une personne l'a fait, qu'elle a témoigné devant un comité et a parlé à un député, elle a été congédiée.

[Text]

M. Asselin: Depuis la dernière convention collective, la Fonction publique a perdu beaucoup avec les clauses de sous-traitance. L'Alliance de la fonction publique est-elle prête à s'engager à dénoncer ce gaspillage et à en faire un cheval de bataille à la prochaine convention pour récupérer ce qu'elle a perdu?

Mr. Bean: Let me answer the first part. We've certainly denounced the waste. We've called for a parliamentary committee for about 12 years now, or maybe more.

[Translation]

Mr. Asselin: Since the last collective agreement, the Public Service has lost a lot because of the clauses on contracting out. Is the Public Service Alliance ready to denounce such waste and to make it its main focus when negotiating the next collective agreement in order to recover what it has lost?

M. Bean: Je vais répondre à la première partie de la question. Nous avons certainement dénoncé le gaspillage. Il y a maintenant une douzaine d'années ou peut-être même plus que nous demandons qu'un comité parlementaire examine la question.

• 1245

As for getting it back in the next round of negotiations, first of all, because of this government's legislation we don't get back to the bargaining table until 1997, if then. Secondly, staffing is not a negotiable matter and this would fall under staffing. So I would suggest that we'd love to, but that requires an amendment to the Public Service Staff Relations Act—or put us under the Canada Labour Code so we can negotiate staffing and all of those related matters. To do that, that's what would have to happen, and I'm not optimistic it's going to happen.

Mme Hurens: Je pense que si le gouvernement et le Comité sont sérieux dans l'exercice qu'ils sont en train de faire, soit essayer de remettre en question, après tout le travail qu'on a fait, la bonne foi des membres qui sont venus nous voir, qui ont pris des risques pour nous donner de l'information, je trouverais cela absolument révoltant. Le Comité permanent des comptes publics et le vérificateur général nous disent qu'il y a là un problème. S'il n'y a pas de risque, s'il n'y a pas de problème, que le gouvernement adopte une législation sur la divulgation des renseignements et, à ce moment-là, tout sera transparent, tout sera beau.

Toutefois, vous savez bien que ce n'est pas le cas et qu'on jette de l'argent par les fenêtres, et ce ne sont pas seulement les sous-ministres et les petits patrons qui en profitent, il y a également des députés, monsieur.

The Chairman: We will wrap this up in just a few seconds, Mr. Bean.

On page 24 of your opening statement you indicate that your union would like an open and public discussion and a debate on contracting out. What forum should that take? After all, we are having, I would hope, an open and public debate now, but I think you're perhaps suggesting something different. Can you clarify that?

Mr. Bean: I'm suggesting two things. One, the committee shouldn't be just sitting here in Ottawa; the committee should be moving across the country and meeting with public service workers and whoever else to look at this question.

However, if you want information from the people who have it, I don't know how you would do it, but this committee should be able to find a way whereby if a public service worker is going to blow the whistle on wasted funds in contracting out, they're not going back to work the next day to be fired.

Tout d'abord, pour ce qui est de récupérer quelque chose lors des prochaines négociations, je dois vous dire qu'à cause de la loi adoptée par votre gouvernement, nous ne pourrions retourner à la table de négociations avant 1997, ou peut-être même plus tard. Deuxièmement, la dotation en personnel n'est pas une question négociable; or, cela relève de la dotation en personnel. Je dirais donc que nous serions ravis de le faire, mais qu'il faut modifier la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique—ou qu'on nous assujettisse au Code canadien du travail, afin que nous puissions négocier les questions de dotation en personnel et toutes les questions connexes. Pour que nous puissions faire ce que vous dites, c'est une condition essentielle et je ne suis pas optimiste quant à sa réalisation.

Ms Hurens: I think that if the government and the committee are serious in the exercise they have undertaken, which is to try to question, after all our work, the good faith of the members who came to us, who took risks in order to give us the information, I would find it absolutely revolting. The Standing Committee on Public Accounts and the Auditor General tell us that there is a problem there. If there is no risk, if there is no problem then the government should pass whistle-blowing legislation and, then, everything will be transparent, everything will be beautiful.

However, you know very well that such is not the case, that money is being thrown out of the window and that not only do deputy ministers and small bosses take advantage of it, but so do some members of Parliament, sir.

Le président: Nous allons terminer dans quelques secondes, monsieur Bean.

À la page 14 de la version française de votre déclaration liminaire, vous dites que votre syndicat aimerait participer à une discussion et à un débat ouvert et public sur la sous-traitance. Quelle tribune préconiserez-vous? Après tout, nous tenons actuellement, je l'espère, un débat ouvert et public, mais je pense que vous suggérez peut-être quelque chose d'autre. Pouvez-vous vous expliquer?

M. Bean: Il y a deux choses que je propose. Premièrement, le comité ne devrait pas siéger uniquement à Ottawa, il devrait aller dans les diverses régions du pays rencontrer des fonctionnaires et d'autres personnes pour étudier cette question.

Cependant, si vous voulez obtenir des renseignements des personnes qui les possèdent, je ne sais pas comment vous pourriez le faire, mais le comité devrait pouvoir trouver un moyen pour qu'un fonctionnaire qui dénonce le gaspillage de deniers publics dans la sous-traitance ne se trouve pas congédié le lendemain.

[Texte]

That's what I'm suggesting when I say there should be an open process. You should be going across the country, not the Public Service Alliance of Canada. We've done that.

The Chairman: So you're saying that we really can't get at the truth without effective whistleblowing legislation?

Mr. Bean: Absolutely.

The Chairman: Thank you for coming.

Colleagues, before you go, under the item of other business, I believe there were discussions during the meeting, and Mr. Marchand has indicated... And I want to say publicly, Mr. Marchand, that I really appreciate what you've done. But Mr. Marchand has indicated that he will lay his motion over until our next meeting. You have a commitment from the chair, Mr. Marchand, that it will be dealt with one way or the other at the next meeting.

There are just two other things. I was not exactly correct in my comments at the beginning of the meeting regarding Bill C-52. It is possible that only an amendment will be voted on tonight at 5:30, and if that's the case, it may be another day or two before it comes out of the House. So whether we can start the subcommittee hearings on Bill C-52 by Monday, I don't know. I think you had better just watch for your mail.

The other thing to mark down is that the meeting scheduled for October 27 with the Social Science Employees Association has been postponed until November 3. So you can mark down right now that there will be no meeting on Thursday, October 27, beginning at 11 a.m. That meeting is scrapped.

We have no other business. Thank you. This meeting is adjourned.

[Traduction]

C'est ce que j'entends par processus ouvert. C'est à vous de vous rendre dans les différentes régions du pays et non pas à l'Alliance de la fonction publique du Canada. Nous l'avons déjà fait.

Le président: Vous êtes donc en train de dire que nous ne pourrions pas obtenir la vérité en l'absence d'une législation sur la divulgation des renseignements?

M. Bean: C'est bien cela.

Le président: Nous vous remercions d'être venu.

Chers collègues, avant que vous partiez, sous la rubrique autres questions, je crois qu'on a discuté pendant la réunion et M. Marchand a dit... Je tiens à dire publiquement, monsieur Marchand, que j'apprécie vraiment ce que vous avez fait. M. Marchand a cependant dit qu'il reportera sa motion à la prochaine réunion. Le président s'engage, monsieur Marchand, à régler cette question d'une manière ou d'une autre à la prochaine réunion.

Il y a encore deux autres choses à discuter. Les commentaires que j'ai faits au début de la réunion au sujet du projet de loi C-52 n'étaient pas tout à fait exacts. Il est possible qu'on mette aux voix un seul amendement à 17h30 aujourd'hui et dans ce cas, il est possible que la Chambre ne nous le renvoie avant un jour ou deux. J'ignore donc si nous pourrions commencer lundi les séances du sous-comité sur le projet de loi C-52. Je pense que vous feriez mieux de vérifier votre courrier.

Vous devriez également noter que la séance prévue le 27 octobre avec comme témoins les représentants de l'Association des employés en sciences sociales a été reportée au 3 novembre. Vous pouvez donc prendre note dès maintenant qu'il n'y aura pas de réunion le jeudi 27 octobre à 11 heures. Cette réunion est annulée.

Il n'y a pas d'autres questions à l'ordre du jour. Je vous remercie. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Public Service Alliance of Canada:

Daryl T. Bean, National President;
Joane Hurens, Quebec Regional Vice-President.

TÉMOINS

De l'Alliance de la fonction publique du Canada:

Daryl T. Bean, président national;
Joane Hurens, vice-présidente, Régionale Québec.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

XC59
-655

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 19

Thursday, October 20, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 19

Le jeudi 20 octobre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the report of the Public Service Commission of Canada for the fiscal year 1993-94

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude du rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'année financière 1993-1994

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, OCTOBER 20, 1994
(21)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:04 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

Acting Member present: Glen McKinnon for Ronald J. Duhamel.

Other Member present: René Laurin.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Public Service Commission: Ruth Hubbard, President; Ginette Stewart, Commissioner; Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch; Fernand Lalonde, Director General, Appeals and Investigations Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee proceeded to a study of the report of the Public Service Commission of Canada for the fiscal year 1993-94 permanently referred to the Committee on September 20, 1994 pursuant to Standing Order 32(5) and, resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Ruth Hubbard made a statement and with the other witnesses from the Public Service Commission answered questions.

At 12:36 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 12:39 o'clock p.m., the sitting resumed.

The Committee proceeded to the consideration of its future business.

On motion of Dianne Brushett it was agreed,—That pursuant to the Committee's inquiry on "Contracting out by the Government" the following witnesses be invited to appear:

Government

- National Defence
- Public Works and Government Services (Deputy Minister)
- Canadian International Development Agency
- National Research Council
- Statistics Canada
- Treasury Board (Deputy Minister)
- B.C. Government
 - Agriculture labs
 - Road maintenance & Union of Manitoba Municipalities

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 20 OCTOBRE 1994
(21)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 04, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Membre suppléant présent: Glen McKinnon remplace Ronald J. Duhamel.

Autre député présent: René Laurin.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Commission de la fonction publique: Ruth Hubbard, présidente; Ginette Stewart, commissaire; Michel Cardinal, directeur exécutif, Programmes de dotation; Fernand Lalonde, directeur général, Appels et enquêtes.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité examine le rapport annuel de la Fonction publique pour l'exercice 1993-1994, renvoyé d'office le 20 septembre 1994 en application du paragraphe 32(5), et poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Ruth Hubbard fait un exposé puis, avec les autres témoins de la Commission de la fonction publique, répond aux questions.

À 12 h 36, la séance est suspendue.

À 12 h 39, la séance reprend.

Le Comité examine ses travaux futurs.

Sur motion de Dianne Brushett, il est convenu—Que dans le cadre de son étude sur la sous-traitance des services gouvernementaux, les témoins suivant soit invités à témoigner:

Organismes publics

- Défense nationale
- Travaux publics et Services gouvernementaux (sous-ministre)
- Agence canadienne de développement international
- Conseil national de recherches
- Statistique Canada
- Conseil du trésor (sous-ministre)
- Gouvernement de la Colombie-Britannique
 - Laboratoires agricoles
 - Entretien des routes et, Union des municipalités du Manitoba

Business

- Airport Authority at Dorval and Vancouver
- Canada Post Corporation
- Canadian Broadcasting Corporation
- Canadian Chamber of Commerce
- Canadian Manufacturers Association
- SHL Systemhouse Canada
- Société Gamma Inc.
- Canadian Courier Association

Academic

- Association of Canadian Community Colleges.

Jean-Paul Marchand moved, — That each government ministry and department supply a list of outside contracts given for fiscal years 1992-93 and 1993-94 as well as the directives and procedures used in providing these contracts.

After debate thereon, the question being put on the motion, it was negatived on the following recorded division:

YEAS

Jean-Paul Marchand Gérard Asselin

NAYS

Eugène Bellemare Glen McKinnon
Dianne Brushett Ian Murray
Brenda Chamberlain

At 1:11 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

Organismes privés

- Administration des aéroports de Dorval et Vancouver
- Société canadienne des postes
- Société Radio-Canada
- Chambre de commerce du Canada
- Association des manufacturiers canadiens
- SHL Systemhouse Canada
- Société Gamma Inc.
- Association canadienne des messageries

Enseignement

- Association des collèges communautaires du Canada

Jean-Paul Marchand propose — Que chaque département et ministère fournisse la liste des contrats de sous-traitance pour les exercices 1992-1993 et 1993-1994, de même que les directives et procédures applicables.

Après débat, la motion mise aux voix par appel nominal, est rejetée:

POUR

Jean-Paul Marchand Gérard Asselin

CONTRE

Eugène Bellemare Glen McKinnon
Dianne Brushett Ian Murray
Brenda Chamberlain

À 13 h 11, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, October 20, 1994

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 20 octobre 1994

• 1105

The Chairman: Order. Before I welcome our guests today, I'd like to indicate just a couple of things to colleagues.

After we have heard from our witnesses, we will have a couple of business items to deal with. There may even be one or two votes. So I would invite or suggest to all of you that you stay around. If you have some other commitments that may appear to conflict with this committee meeting, I would suggest you resolve them, because the committee should be here in its full complement toward the end of this session.

With that notice, I would like to welcome Ruth Hubbard, president of the Public Service Commission of Canada. She has also brought along some of her colleagues. I could do it, Ms Hubbard, but I think it would be more appropriate if you identified your colleagues for our colleagues.

Thank you for coming. We look forward to your presentation. I am sure we will have vigorous rounds of questioning after your short presentation at the beginning.

Mme Ruth Hubbard (présidente de la Commission de la fonction publique): Merci, monsieur le président. Avant de commencer, j'aimerais vous présenter les personnes qui m'accompagnent.

Ce sont M^{me} Ginette Stewart, commissaire de la Commission de la Fonction publique; M. Michel Cardinal, directeur exécutif de la Direction générale des programmes de dotation; et M. Fernand Lalonde, directeur général de la Direction générale des appels et enquêtes.

J'ai plusieurs raisons d'être heureuse de me présenter aujourd'hui devant ce Comité.

D'abord, je crois qu'il existe entre celui-ci et la Commission de la fonction publique des liens uniques d'une très grande importance. C'est la première fois que je comparais devant vous à titre de présidente de la Commission, et j'attendais ce moment avec impatience. Je regrette de ne pas avoir été présente le 27 septembre, quand la Commission a comparu devant vous pour la première fois dans le cadre de la présente session du Parlement.

J'ajoute que je suis particulièrement ravie que le Comité puisse accorder si rapidement son attention au rapport annuel 1993-1994 de la Commission. Voilà exactement un mois que celui-ci a été déposé devant le Parlement.

J'ai été nommée à la présidence de la Commission de la Fonction publique quelques jours seulement après que mon prédécesseur, M. Robert Giroux, a comparu devant vous, au mois de mai dernier. Le rapport annuel 1993-1994 de la Commission porte donc sur une période dont je ne peux pas parler à titre personnel. Toutefois, je suis accompagnée aujourd'hui par les personnes que j'ai présentées et d'autres personnes. J'espère qu'ensemble nous saurons répondre à vos questions.

Le président: La séance est ouverte. Avant que je ne souhaite la bienvenue à nos invités d'aujourd'hui, je voudrais vous faire part de deux ou trois petites choses.

Lorsque nous aurons entendu les témoins, nous aurons un certain nombre de questions d'organisation à régler. Il faudra peut-être voter une fois ou deux. Je vous proposerais donc de rester tous après l'audition des témoins. Si vous avez d'autres engagements ailleurs, je vous demanderais de bien vouloir prendre des dispositions, car nous allons avoir besoin de tout le comité pour régler ces questions.

Cela dit, je souhaite la bienvenue à Ruth Hubbard, présidente de la Commission de la fonction publique du Canada. Elle est accompagnée d'un certain nombre de ses collègues. Madame Hubbard, bien que je puisse moi-même le faire, je crois qu'il serait préférable que vous nous les présentiez.

Merci de vous être déplacée. Nous attendons votre témoignage avec intérêt. Je suis sûr qu'après votre exposé liminaire, nous aurons plusieurs tours de questions très animés.

Ms Ruth Hubbard (President, Public Service Commission): Thank you, Mr. Chairman. It is a pleasure for me to introduce my colleagues to you.

They are: Ms Ginette Stewart, Commissioner; Mr. Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch; and Mr. Fernand Lalonde, Director General, Appeals and Investigations Branch.

I'm please to appear before this committee today for several reasons.

Firstly, I believe this committee and the Public Service Commission have a unique and profoundly important relationship. This is my first appearance before you as President of the PSC, and I have been looking forward to it. I regret I could not be here on September 27 for the commission's first appearance in this sitting of Parliament.

Secondly, I am particularly pleased the committee is able to turn its attention to the commission's 1993-94 annual report so promptly. It was tabled in Parliament exactly one month ago today.

I was appointed President of the PSC only days after my predecessor, Robert Giroux, appeared before this committee last May. So the PSC's 1993-94 annual report covers a period about which I cannot speak from personal experience. However, I am accompanied today by a whole group of officials, whom I promptly introduced to you. I hope that together we will be able to answer your questions.

[Text]

When the commission appeared before the committee a few weeks ago, Commissioner Gilbert Scott addressed you on my behalf. He is not here today, because as of October 11 he commenced new duties in Toronto as executive director of the Ontario region of the Department of Canadian Heritage.

In his opening remarks, Commissioner Scott quickly recapped the history of the PSC. That is now part of the record, and I will not repeat it. Suffice it to say the mission of the PSC is to ensure the people of Canada are served by a highly competent public service that is non-partisan and representative of Canadian society.

This mission derives from a dual mandate. The PSC is the parliamentary agency responsible for ensuring highly competent people are appointed to and within the public service on the basis of merit. It is also responsible for delivering training and development programs, generally on behalf of the Treasury Board, and supportive policies such as official languages and employment equity.

To operationalize this mandate, the commission has three business lines: staffing, training, and recourse and review. But I believe the times are changing, so today I also want to mention the evolving role the commission believes it should be playing.

• 1110

Our annual report reflects this preoccupation with the future as well as the past. The report therefore provides a retrospective, as well as an outline of the commission's strategy for meeting the future, and addresses major issues we expect to encounter.

We called 1993-94 a watershed year because during this period there were fundamental changes in the structure of government, substantial amendments to the legislative framework governing employment in the public service, and controls placed on hiring, which have been extended indefinitely. As a result, recruitment to indeterminate or so-called permanent jobs went down 39% and term appointments dropped 11%. Promotions fell 24%, lateral movement went up 16%, and the rate of priority placement increased to 25% of indeterminate staffing, up from about 7% the previous year.

Autrement dit, les mesures de contrôle de la dotation ont eu les effets escomptés. Toutefois, comme nous l'avons souligné dans le dernier chapitre de notre rapport:

Le défi consistera à soutenir ou à améliorer le taux de placement de bénéficiaires d'une priorité, malgré d'accroissement du nombre de nouveaux bénéficiaires de priorité et la diminution éventuelle du nombre de postes vacants pour une durée indéterminée.

[Translation]

À la dernière convocation de la commission il y a trois semaines, c'est le commissaire Gilbert Scott qui m'a représentée. Il n'est pas ici aujourd'hui puisque depuis le 11 octobre, il occupe à Toronto le poste de directeur exécutif de la région de l'Ontario, au ministère du Patrimoine canadien.

Au début de son exposé, M. Scott a rapidement résumé l'histoire de la commission. Ses paroles sont maintenant consignées et je ne les répéterai pas. Il suffit de souligner que notre mission est d'assurer que la population du Canada soit servie par une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.

Cette mission découle d'un double mandat. La commission est l'organisme parlementaire chargé de veiller à ce que des personnes hautement compétentes, de l'extérieur et de l'intérieur de la fonction publique, soient nommées en fonction de leur mérite. Elle est également responsable de la prestation de programmes de formation et de perfectionnement, généralement au nom du Conseil du Trésor et à l'appui des politiques dans les domaines des langues officielles et de l'équité en matière d'emploi.

La commission s'acquitte de son mandat selon trois secteurs d'activité: la dotation, la formation, ainsi que le recours et la revue. Toutefois, je crois que les temps changent. J'aimerais donc également souligner aujourd'hui que le rôle que la commission croit devoir jouer est en pleine évolution.

Notre rapport annuel fait état de cette préoccupation tant au regard de l'avenir que du passé. Ainsi, le rapport présente une retrospective et les grandes lignes de la stratégie de la commission pour les années à venir et aborde les questions importantes auxquelles nous estimons devoir faire face.

Nous qualifions l'exercice 1993-1994 de «point tournant», notamment en raison des changements fondamentaux à la structure gouvernementale, des modifications importantes au cadre législatif régissant l'emploi dans la fonction publique et des mesures de contrôle imposées au regard de l'embauche, mesures qui ont été prolongées pour une période indéterminée. Le résultat: le recrutement à des postes de durée indéterminée, communément appelés postes permanents, a diminué de 39 p. 100 et les nominations pour une période déterminée ont baissé de 11 p. 100. Les promotions ont chuté de 24 p. 100, alors que les mutations latérales ont augmenté de 16 p. 100, et que le taux de placement des bénéficiaires de priorité a augmenté pour constituer 25 p. 100 des nominations de durée indéterminée, alors qu'il était à environ 7 p. 100 l'année précédente.

All this to say that the staffing controls are having the intended effect. But as we point out in the final chapter of our report:

The challenge will be to maintain or improve the rate of priority placement in the face of increased numbers of new priorities and potential decreased numbers of indeterminate vacancies.

[Texte]

Bien que la Commission soit l'organisme gouvernemental qui a pour mission de veiller au respect du principe du mérite, cette mission est essentiellement déléguée en vertu d'ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation conclues avec les administrateurs généraux et les administratrices générales qui, à leur tour, peuvent la subdéléguer à leurs gestionnaires.

Ces ententes ont été conçues expressément pour renforcer la responsabilisation à l'égard de la dotation, raffermir le principe du mérite comme fondement de la dotation au sein de la Fonction publique fédérale et consolider les principes de justice, d'équité et de transparence dans toute l'activité de dotation.

The commission's role is evolving away from process and individual transactions to one that is more strategic. We believe a highly competent public service is achieved when departments and central agencies such as the PSC work together in partnership governed by an appropriate accountability framework.

We called 1993-94 a watershed year because we believe there is no going back to the way things were before. However, the corollary question is where is the public service going from here? The nature of work in the public service is clearly changing and the composition of the federal workforce may also be evolving. Continued fiscal restraint, a shift in the government's business and how it will do it, and the increased use of technology will, along with other factors, influence the types of jobs and requisite skills in the public service.

Another shift in the workforce, while more subtle at this stage, may also be happening—from a workforce that is predominantly permanent to one that is less permanent with a larger term workforce; that is, people hired for a specified period.

The commission is aware of your concerns regarding the broad issues of contracting out and contracting for services, the associated costs, and the links to merit and potential political or bureaucratic patronage. I wish to emphasize that the commission also has concerns in this area. We must ensure that contracting for services does not affect the continued competence of a professional public service. Nor should it affect our ability to protect employees with priority entitlements or the ability of government to rely on objective non-partisan advice and program delivery.

In the Canadian federal public service responsibility for various aspects of these issues is spread among several departments and agencies, including the Treasury Board, Public Service Commission, and Government Services. The commission has recently begun a project to explore these issues with our various partners in this area. Other countries are also concerned with similar issues. There have been articles from the U.S. regarding a potential shadow government. We have begun consultations with the U.S. and will broaden these to include other countries, for example, New Zealand.

These efforts, we hope, will assist us in clarifying the issue over the next months. We would then be better able to advise this committee and Parliament as to implications and possible solutions to these problems.

[Traduction]

The commission is the agency entrusted with ensuring merit. Much of this trust is delegated, through the use of staffing delegation and accountability agreements, to deputy heads, who in turn may delegate it to their managers.

The staffing delegation and accountability agreements have been purposely designed to strengthen accountability for staffing, to reinforce merit as the foundation of staffing in the federal public service and to establish firmly the values of fairness, equity and transparency in all staffing activity.

Le rôle de la commission évolue, passant d'un rôle d'administration à un rôle plus stratégique. Nous croyons qu'il est possible de créer une fonction publique hautement compétente si les ministères et les organismes centraux comme la CFP, travaillent ensemble, en partenaires, dans le cadre de responsabilisation appropriée.

Nous qualifions l'année 1993-1994 de «point tournant» parce que nous croyons qu'on ne peut plus revenir en arrière. Toutefois, une question demeure: quelle sera dorénavant la nouvelle orientation de la fonction publique? Il est clair que la nature du travail dans la fonction publique change et il est probable que la composition des effectifs fédéraux évoluera. Les restrictions budgétaires continues, l'évolution des activités et des méthodes de l'administration publique, l'utilisation accrue de la technologie et d'autres facteurs, influenceront le type d'emplois et les qualités requises dans la fonction publique.

Bien que plus subtil, un autre changement est peut-être en train de s'opérer. Les effectifs qui sont en prédominance permanents passent à un statut moins permanent en raison d'une augmentation des personnes embauchées pour une durée déterminée.

La commission est consciente de vos préoccupations quant aux grandes questions entourant la sous-traitance et les marchés de services, aux coûts qui y sont reliés et aux liens avec le mérite et le favoritisme politique ou bureaucratiques possible. J'aimerais souligner que la commission est également préoccupée par ces sujets. Nous devons nous assurer que la sous-traitance ne compromette pas le maintien d'une fonction publique compétente et professionnelle. De plus, elle ne devrait en rien changer notre capacité de protéger les fonctionnaires bénéficiant d'un droit de priorité et la capacité du gouvernement de pouvoir compter sur la prestation objective et impartiale de conseils et de programmes.

À la fonction publique fédérale, la responsabilité de divers aspects de ces questions est partagée par plusieurs ministères et organismes, dont le Conseil du Trésor, la CFP et les Services gouvernementaux. La commission a récemment entrepris un projet pour étudier ces questions avec ces divers partenaires dans le domaine. D'autres pays sont également préoccupés par des questions semblables. Aux États-Unis, des articles traitant de l'existence possible d'un gouvernement parallèle ont été rédigés. Nous avons entrepris des consultations avec les États-Unis et les étendrons à d'autres pays comme la Nouvelle-Zélande.

Nous espérons que ces efforts nous aideront, au cours des prochains mois, à éclaircir cette question. Nous pourrions alors mieux conseiller ce comité et le Parlement quant aux conséquences et solutions possibles à ces problèmes.

[Text]

The Chairman: If I could just interrupt for a moment, Ms Hubbard, are you reading from an amended statement? We don't seem to have what you're reading from.

Ms Hubbard: Yes, I should perhaps have mentioned at the outset, Mr. Chairman, that in view of the concern the committee members had raised about the issue of contracting out, we decided it would be helpful if we included something. We have copies of that available in both languages.

The Chairman: Thank you; we appreciate it. Sorry for the interruption.

• 1115

Ms Hubbard: Perhaps I ought to have made that clear at the beginning. It's my fault; I'm sorry.

The challenges raised by these issues are numerous and complex. However, the commission believes that if the public service is to maintain its level of excellence, then it's crucial that these challenges should be tackled by all stakeholders.

Quant à elle, la Commission de la Fonction publique est à revoir son rôle. Comme je l'ai mentionné dans la lettre que j'ai envoyée aux députés et sénateurs et sénatrices accompagnant le rapport annuel en bref, la Commission de la Fonction publique doit servir de protecteur juste et objectif du principe du mérite et des valeurs de la Fonction publique; d'agent de réflexion indépendant, d'innovateur, d'analyste, de planificateur et de conseiller en ce qui concerne les questions liées à la Fonction publique; d'intervenant-clé dans la gestion de ressources humaines de la Fonction publique et d'important collaborateur au renouvellement de la Fonction publique; de centre d'excellence dans les secteurs liés à son mandat, par exemple Formation et Perfectionnement Canada, Formation linguistique Canada et le Centre de psychologie du personnel; en tant que ministère, de modèle d'excellence dans les pratiques et la gestion des ressources humaines.

At this juncture the PSC believes that the challenges of tomorrow centre on the rejuvenation and re-skilling of the public service workforce, managing diversity and finding new ways of working between and across jurisdictions.

I must emphasize, however, that we have not lost sight of our fundamental identity and responsibilities; that is, to ensure that the people of Canada are served by a highly competent public service that is non-partisan and representative of Canadian society. On this there is no compromise.

The PSC is an independent parliamentary agency; we report to Parliament, not to the government of the day. We're here to account to you and to discuss with you our current annual report to Parliament and our future directions.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Ms Hubbard.

[Translation]

Le président: Permettez-moi de vous interrompre un instant, madame Hubbard, est-ce que vous êtes en train de lire une version modifiée de votre exposé? Ça ne semble pas figurer dans la version qui nous a été soumise.

Mme Hubbard: En effet, j'aurais peut-être dû le signaler dès le départ, monsieur le président; certains membres du comité s'étant déclarés inquiets de la tournure que prend la sous-traitance, nous avons décidé qu'il serait utile que nous ajoutions quelque chose là-dessus à notre déclaration liminaire. Nous en avons des exemplaires dans les deux langues officielles.

Le président: Merci; voilà qui va nous aider. Excusez-moi de vous avoir interrompue.

Mme Hubbard: J'aurais dû l'indiquer clairement dès le début. C'est de ma faute, veuillez m'en excuser.

Ces questions soulèvent des défis nombreux et complexes. La commission est donc d'avis que pour maintenir l'excellence de la fonction publique, il est crucial que tous les intervenants retroussent leurs manches.

For its part, the PSC is reexamining its role. As I mentioned in the letter I sent to each member of Parliament and senator with an annual report digest, the PSC must play a role which encompasses being: the objective, fair and independent guardian of merit and of Public Service values; an independent thinker, innovator, analyst, planner and advisor on Public Service issues; a key player in the people management of the Public Service, and a key partner in facilitating Public Service renewal; a centre of excellence in areas related to its mandate, such as Training and Development Canada, Language Training Canada and the Personal Psychology Center; as a department, a model of excellent human resources management and practices.

À cette étape-ci, la CFP croit que les défis de demain porteront particulièrement sur le redynamisation et le recyclage des effectifs de la fonction publique, sur la gestion de la diversité et sur de nouvelles façons de collaborer avec les autres secteurs de compétence.

Je dois souligner, toutefois, que nous n'avons pas perdu de vue notre identité et nos responsabilités fondamentales, à savoir, assurer que la population du Canada soit servie par une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne. Sur cela aucun compromis n'est possible.

La CFP est un organisme parlementaire indépendant; elle relève du Parlement et non du gouvernement en place. Nous sommes ici pour rendre des comptes et pour discuter avec vous du rapport annuel que nous avons présenté au Parlement et de nos nouvelles orientations.

Monsieur le président, merci.

Le président: Merci, madame Hubbard.

[Texte]

You pointed out in your opening remarks, and rightly so, that perhaps one of the biggest jobs, if not the biggest job, that the agency has is to ensure that highly competent people are appointed to and are within the public service on the basis of merit.

You also mentioned—and I think it's on page 4—how one of your challenges, perhaps the biggest one, is to “maintain or improve the rate of priority placement for public servants whose permanent jobs have been cut”.

My question is this. I think you're on record as already having said that the PSC itself faces the loss of about 600 positions. In the face of that cut within the PSC itself, how are you going to meet the challenge you talk about?

Ms Hubbard: It certainly is a very good question, and I'll answer it in the following way. We have concluded that if we work with others who are involved in our business and if we think as creatively as possible, then we will be able to meet the requirements, carry out our mission, do what we need to do effectively and efficiently, while still employing new approaches.

One of the examples of that is something that is reported in the annual report. This is the use of these delegation agreements with departments so that, rather than making sure that merit is appropriately taken into account on an individual transaction-by-transaction basis, which is very labour-intensive and which tends to get in the way of departments doing their own renewal processes, we work on frameworks that help departments to strengthen their approach to human resources, and strengthen in fact their accountability for the things that we have delegated to them, as well as simplify processes.

That's not the only answer. I'm saying that this is one of the ways. Like other parts of government, like other parts of the public sector, like the private sector in a different way, we're all searching for ways to do what must be done but with more effectiveness and more efficiency. We believe this is clearly possible to do.

The Chairman: If I were to sum up in précis form what you just said, are you saying that you can absorb the job cuts without impairing your ability to do the kind of job you're supposed to do?

Ms Hubbard: The short answer is yes.

The Chairman: Well, there's some clarity there.

Mr. Marchand, you have eight minutes.

M. Marchand (Québec-Est): Madame Hubbard, vous dites que vous êtes en mesure de faire un travail de même qualité avec 600 employés de moins à la Commission de la Fonction publique. Cela veut dire qu'il y en avait 600 de trop depuis longtemps.

Mme Hubbard: Non. Je dois vous expliquer. On examine des façons de faire les choses d'une autre façon. Par exemple, on peut faire le travail en partenariat avec d'autres. Il est possible, dans certains cas, de changer complètement l'approche. Les personnes qui travaillent maintenant à la Commission de la Fonction publique sont très occupées. Elles ont beaucoup de choses à faire.

[Traduction]

Vous avez fait remarquer dans votre allocution, et à juste titre, qu'une des tâches les plus importantes—peut-être la plus importante—de votre organisme est de veiller à ce que des employés hautement compétents soit nommés à la fonction publique, en fonction de leur mérite.

Vous avez également indiqué—je pense que c'est à la page 4—que l'un de vos défis les plus considérables consistera à «soutenir ou améliorer le taux de placement de bénéficiaires d'une priorité», cela pour les fonctionnaires dont le poste a été supprimé.

Ma question est celle-ci. Vous avez déjà parlé publiquement, et cela se sait, de cette perte de 600 postes qui touche la CFP. Étant donné ces compressions, comment allez-vous pouvoir faire face à ce défi que vous nous avez décrit?

Mme Hubbard: Voilà une excellente question, et je vais y répondre. Nous sommes parvenus à la conclusion qu'en collaborant avec tous ceux qui sont concernés par ces mêmes problèmes, et en faisant preuve d'imagination, nous pourrions remplir notre mission, faire face aux besoins, et le faire de façon efficace, efficiente, toute en prenant la voie de l'innovation.

Vous en avez un exemple cité dans notre rapport annuel. Je veux parler maintenant de ces ententes de délégation de pouvoir avec les ministères. Au lieu de veiller à ce que le principe du mérite soit correctement appliqué, cas par cas, ce qui coûte très cher, et qui est parfois extrêmement encombrant pour les ministères en pleine restructuration, nous travaillons à définir les cadres généraux qui aident les ministères à renforcer leur capacité de gérer leurs ressources humaines et à être capables de plus de responsabilité partout où nous leur avons délégué des pouvoirs. Cela simplifie également les procédures.

Mais ce n'est pas la seule réponse que je puis faire. Je dis que c'est une des façons de concevoir les choses. Comme d'autres secteurs de l'appareil d'État et de l'administration publique, mais également comme le secteur privé, sur un mode différent, nous cherchons des façons de nous acquitter de notre mission de façon plus efficace et plus efficiente. Très clairement nous estimons que c'est possible.

Le président: Si je devais résumer rapidement ce que vous venez juste de nous dire, il s'agit pour vous de pouvoir amortir ces coupures et compressions sans vous priver des moyens de continuer à remplir votre rôle.

Mme Hubbard: La réponse courte, c'est oui.

Le président: Eh bien, c'est assez clair.

Monsieur Marchand, vous avez huit minutes.

Mr. Marchand (Québec-Est): Ms Hubbard, you say that you are able to provide the same quality of work with 600 fewer employees at the Public Service Commission. That would mean that there were 600 too many employees there for a long time.

Ms Hubbard: No. I must explain something to you. We are looking at ways to do our work differently. For instance, we can do the work in partnership with others. In certain cases, we can take a completely different approach. The people who are now working at the Public Service Commission are very busy. They have a lot to do.

[Text]

M. Marchand: Vous parlez de partenariat avec d'autres ministères. Vous êtes en train de dire qu'au fond, votre rôle central est en train de diminuer et d'être délégué aux autres ministères. C'est comme si vous disiez que, dorénavant, chaque ministère va avoir sa propre commission de dotation.

Mme Hubbard: Je vais demander à la commissaire Stewart de répondre à la question plus en détail.

Mme Ginette Stewart (commissaire, Commission de la Fonction publique): Monsieur Marchand, on parle de partenariat entre les différents ministères et la Commission. Je peux vous expliquer de quelle façon nous avons l'intention de vivre ce partenariat.

D'une part, les ministères sont très bien placés pour effectuer les transactions de dotation, pour s'impliquer dans les opérations de dotation. Donc, il n'y a pas lieu que nous dédoublions les efforts en ce sens-là.

Cependant, nous croyons fermement que la Commission peut fournir une valeur ajoutée, ce qui est très important. La Commission est présente tout au long du processus. Nous fournissons un cadre à l'intérieur duquel les différents ministères peuvent effectuer leurs transactions en dotation.

Par exemple, nous avons la responsabilité de développer des politiques très claires. À la Commission, nous développons des moyens d'évaluer les candidats et des moyens de fournir des avis et conseils aux ministères tout au long du processus. Nous avons des indicateurs de rendement sur lesquels nous nous basons pour faire la vérification des différents ministères.

M. Marchand: C'est un tout autre rôle que se donne la Commission de la Fonction publique. On parle de point tournant pour la Fonction publique en 1993-1994. Ce que vous dites confirme un peu ce que je pensais. Dorénavant, la Commission de la Fonction publique jouera un rôle de gérant de la politique et des directives d'embauche, mais ne s'impliquera pas directement dans l'embauche. Vous vous retirez du processus d'embauche des gens. Auparavant, tout passait par vous, mais dorénavant, l'embauche va passer par les ministères, et vous allez revoir les politiques de façon générale.

Est-ce que cela est conçu pour faciliter la sous-traitance et pour diminuer le nombre de fonctionnaires? Pensez-vous dans cette optique?

Mme Stewart: Bien que la Commission ait la responsabilité de fournir l'encadrement à l'intérieur duquel les ministères vont effectuer leurs opérations de dotation, la Commission tient cependant à demeurer très présente au niveau de l'embauche, entre autres. Nous considérons que le recrutement à la Fonction publique est une des premières étapes où le principe du mérite doit trouver son application. La Commission sera donc très présente dans l'embauche des candidats et des candidates.

Souvent, elle le fait en partenariat avec les différents ministères qui, eux aussi, embauchent les candidats. La Commission fournira les règles de base, elle participera à part entière à ce processus-là et elle coordonnera les efforts des ministères dans l'embauche.

Il est nouveau que la Commission mette beaucoup plus l'accent sur ces différents aspects-là, mais ce sont des rôles que nous jouons dans le passé.

[Translation]

Mr. Marchand: You talk about partnerships with other departments. When you get right down to it, you're saying that your central role is decreasing and being delegated to other departments. It's as though you were saying that, from now on, each department would have its own staffing commission.

Ms Hubbard: I will ask Commissioner Stewart to answer your question in greater detail.

Ms Ginette Stewart (Commissioner, Public Service Commission): Mr. Marchand, we are talking about partnerships between the various departments and the commission. I can tell you how we intend to develop these partnerships.

The departments are quite able to do their staffing transactions and to get involved in staffing activities. Therefore, it would not be appropriate for us to duplicate the work done in this area.

However, we strongly believe that the commission can provide some added value, which is very important. The commission is present throughout the process. We provide a framework through which the various departments can carry out their staffing transactions.

For example, we are responsible for developing very clear policies. At the commission, we are developing candidate assessment procedures as well as ways to provide the departments with opinions and advice throughout the process. We have performance indicators which we use to audit the various departments.

Mr. Marchand: The Public Service Commission is therefore giving itself an entirely different role. You mentioned that 1993-1994 was a watershed year for the Public Service. Your observation somewhat confirms what I was thinking. From now on, the Public Service Commission will manage hiring policies and guidelines, but will no longer get directly involved in hiring itself. You are withdrawing from the hiring process. Beforehand, everything had to be run by you, but from now on, departments will be responsible for their own hiring and you will be responsible for policy review in general terms.

Was this process designed to make it easier to contract out and to decrease the number of public servants? Is this what you are thinking about?

Ms Stewart: Although the commission is responsible for providing the guidelines on which the departments must base themselves in conducting their staffing operations, the commission intends to remain very involved in the hiring process as well as in other areas. We feel that recruiting at the Public Service is one of the first stages where the merit principle should come into play. The commission will therefore be very involved in hiring candidates.

The commission often works in partnership with the various departments and, they too, hire candidates. The commission will provide the basic rules, it will participate fully in this process and co-ordinate the hiring activities of the departments.

The fact that the commission is putting much more emphasis on these various aspects is new, but these are all roles that we played in the past.

[Texte]

[Traduction]

• 1125

M. Marchand: Mais il y a eu un tournant stratégique. La présidente, M^{me} Hubbard, en a parlé dans son texte. Il y a eu un changement stratégique à la Commission de la Fonction publique en 1993-1994. Il y a eu des réductions de personnel. Vous avez réussi à effectuer un certain nombre de réductions de personnel dans la Fonction publique, à la Commission elle-même. Vous entreprenez un partenariat avec les ministères. Donc, le rôle que vous jouiez auparavant semble s'être amoindri, en ce sens que vous ne jouerez plus le même rôle central qu'auparavant, si je comprends bien.

Mme Hubbard: D'un simple point de vue opérationnel, la réponse est oui. Du point de vue de l'approche, de la stratégie, la réponse est non.

Dans un autre domaine, nous avons examiné la possibilité d'entrer en partenariat avec d'autres juridictions. Pour le recrutement des gens, par exemple, pourquoi est-il nécessaire que chaque province ou territoire, ou chaque municipalité ait un programme de recrutement? Si on pouvait travailler ensemble, chaque juridiction pourrait avoir son programme, mais on pourrait partager un peu les ressources. De cette façon, on pourrait avoir un meilleur résultat avec un investissement moindre de ressources fédérales. Si les provinces ne sont pas d'accord, on ne le fera pas. Si d'autres ne sont pas d'accord, on ne le fera pas. On va examiner ces possibilités afin d'atteindre un résultat égal ou meilleur avec un investissement différent et une approche différente.

M. Marchand: Avec les provinces, dites-vous?

Mme Hubbard: Certaines provinces veulent avoir leur propre programme de recrutement du personnel pour leur secteur public, car leurs critères sont complètement différents. Cependant, on peut aller dans les universités en groupe. Les représentants de la Commission de la Fonction publique et ceux des provinces, si elles le veulent, peuvent aller expliquer aux étudiants les différences et les possibilités d'emploi dans chaque secteur. Si on le faisait différemment, on pourrait investir moins et continuer d'attirer les meilleurs étudiants.

M. Marchand: Si je comprends bien, vous seriez en mesure d'offrir des services aux provinces, c'est-à-dire le recrutement et. . .

Mme Hubbard: Non. On va demander aux provinces si elles veulent participer. S'il y a deux groupes qui veulent faire la même sorte de choses et qu'ils travaillent ensemble, les deux peuvent investir moins.

M. Marchand: Les dédoublements.

Mme Hubbard: Oui.

M. Marchand: C'est ce qu'on essaie de faire au Bloc. On veut réduire les dédoublements. On trouve qu'il y a beaucoup trop de politiques et de politiciens. . .

Mme Hubbard: Il s'agit de voir si on peut aller plus loin avec un dollar.

M. Marchand: Oui.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): I assume that the Public Service Commission is quite closely or intimately involved with Mr. Massé's overall renewal of the public service. Is this true? Are you quite closely involved in his efforts to re-evaluate the role of the federal government?

Mr. Marchand: But a strategic change occurred. The president, Ms Hubbard, mentioned this in her brief. A strategic change occurred at the Public Service Commission in 1993-1994. The staff was downsized. You succeeded in downsizing the Public Service, in the commission itself. You are developing partnerships with the departments. Your formal role appears to have diminished in that you will no longer be assuming the same central role that you once played, if I understand correctly.

Ms Hubbard: Speaking solely from the operational viewpoint, the answer is yes. However, in terms of the approach, the strategy, the answer is no.

In another area, we looked at the possibility of developing partnerships with other jurisdictions. Let's take recruiting as an example. Why should each province, territory or municipality have its own recruiting program? If we work together, each jurisdiction could have its own program; however, we could share some of the resources. In this manner we could achieve better results with an investment of less federal resources. If the provinces aren't interested, we won't do it. If other sectors are not in agreement, we won't do it. We're going to have a look at these possibilities in order to achieve results that are as good or better with a different investment and a different approach.

Mr. Marchand: Did you say with the provinces?

Ms Hubbard: Some provinces want to have their own staff recruiting program for their public sector, because their criteria are completely different. However, we could go to the universities as a group. Representatives from the Public Service Commission and the provinces, if they so choose, could visit students to explain both the differences and the job opportunities that exist in each sector. If we took a different approach, we could invest less but still continue to attract the best students.

Mr. Marchand: If I understand you correctly, you would be able to offer the provinces services, namely, recruiting and. . .

Ms Hubbard: No. We will ask the provinces if they would like to participate. If there are two groups that want to do the same type of thing and they work together, their respective investment will be less.

Mr. Marchand: Duplication.

Ms Hubbard: Yes.

Mr. Marchand: That is what the Bloc is trying to do. We want to reduce duplication. We feel that there are way too many policies and politicians. . .

Ms Hubbard: It's a matter of trying to stretch the dollar further.

Mr. Marchand: Yes.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Je présume que la Commission de la fonction publique travaille en collaboration étroite avec M. Massé dans le renouvellement global de la fonction publique. Est-ce que cela est vrai? Êtes-vous très présent dans cet examen du rôle du gouvernement fédéral?

[Text]

Ms Hubbard: It depends. Let me give you two answers. We decided at the commission that we would use the criteria that the government had said it wanted applied to government programs and adapt them and apply them to ourselves, because it was a good way of examining what we did. So in that sense we simply have used what they had intended to use. But it is also true that we do things for the government of the day. In that sense—

Mr. Strahl: You make recommendations and analyse and so on.

Ms Hubbard: More in the sense that the businesses that we are in on their behalf and the businesses that we're in on our behalf, that depend on them—for instance, priority placement. . . The results of program review might have some impact on the number of public servants who have a priority, and we need to be planning in case there is pressure. So one of the things we did was to study that possibility.

Mr. Strahl: You mentioned this document about the policies or the guidelines that the minister has issued. I have never been able to get my hands on a copy of those priorities and guidelines of the minister. It's still a secret document. You've been working from that? You have a copy of it?

• 1130

Ms Hubbard: I'm under the impression the six tests the government decided should be applied to departments and agencies are public information.

Mr. Strahl: Do you have the 28-page document Mr. Massé has in his possession as well?

Ms Hubbard: I'm not aware of the document you're referring to.

Mr. Strahl: You're just working from the two-page basic summary that I can get a copy of, and not the 28-page guideline.

There is a further document, but you don't have it and are not aware of it. I'm just trying to get a copy of it. I don't know how I can analyse what's going on if I don't know what he's trying to accomplish.

With the issue of contracting out, are you doing an internal evaluation of the values the government receives for contracting out? Do you do that for the PSC or for the government as a whole? Is part of your auditing function to see what value the government receives for contracting out?

Ms Hubbard: No, that's not part of our mandate. Our audit procedures will touch on contracting out, but we will be looking at it from the point of view of whether a department is making excessive use of contracting out so it's precluding the placement of people with priorities, or whether a department is continuing to use contracting out as a back door to permanent employment. Those would be our concerns.

[Translation]

Mme Hubbard: Cela dépend. Permettez-moi de vous fournir deux réponses. À la commission, nous avons décidé de nous servir des critères préconisés par le gouvernement pour les programmes gouvernementaux. Nous avons alors adapté ces critères et les avons mis en application chez nous, parce que c'était une bonne façon d'examiner ce que nous faisons. En ce sens, nous avons simplement suivi leur démarche. Mais il est également vrai que nous faisons des choses pour le compte du gouvernement du jour. En ce sens. . .

M. Strahl: Vous faites des recommandations, vous faites des analyses et ainsi de suite.

Mme Hubbard: C'est plutôt des activités que nous faisons pour leur compte et pour le nôtre, cela dépend d'eux. Par exemple, le placement prioritaire. . . Les résultats d'un examen de programme pourraient avoir des répercussions sur le nombre de fonctionnaires auxquels il faut accorder une priorité, et alors il faut prévoir cet aspect—là au cas où cette question devienne urgente. Alors, l'une des choses qu'on a entreprises, c'était précisément une étude de cette possibilité.

M. Strahl: Dans votre texte, vous avez parlé des politiques ou des lignes directrices provenant du ministre. Je n'ai jamais réussi à mettre la main sur un exemplaire de ces priorités et de ces lignes directrices du ministre. Le document est toujours secret. Travaillez-vous à partir de ce document? En avez-vous un exemplaire?

Mme Hubbard: J'ai l'impression que ces six critères que le gouvernement a décidé de faire appliquer aux ministères et organismes d'État sont du domaine public.

M. Strahl: Est-ce que vous avez le document de 28 pages que M. Massé a lui aussi entre les mains?

Mme Hubbard: Je ne sais pas de quel document vous voulez parler.

M. Strahl: Vous n'avez donc, comme moi, que ce résumé de deux pages, et non pas la directive de 28 pages.

Il y a donc cet autre document que vous n'avez pas, et dont vous n'avez même pas connaissance. J'essaie justement de m'en procurer un exemplaire. Je ne vois pas comment je peux me faire une idée de ce qui se passe, si je ne sais pas ce que le ministre cherche à accomplir.

Parlons du travail fait à contrat. Faites-vous une évaluation interne de ce que le gouvernement retire de cette pratique de la sous-traitance? Faites-vous ce genre d'analyse pour la commission, ou même pour l'ensemble de l'administration publique? Est-ce qu'une de vos fonctions de vérification consisterait précisément à vérifier ce que le gouvernement obtient en contrepartie de ces contrats?

Mme Hubbard: Non, cela ne fait pas partie de notre mission. Nos procédures de vérification pourront toucher à la question de la sous-traitance, mais dans la mesure où tout excès à l'intérieur d'un ministère pourrait gêner le placement de personnes qui bénéficient d'une priorité; il y a aussi le cas de certains ministères qui pourraient continuer à passer des contrats comme forme dissimulée d'emploi permanent. Voilà ce qui pourrait nous préoccuper.

[Texte]

Mr. Strahl: You make recommendations on a couple of things. Would you make recommendations on some type of regulation to ensure people who are laid off aren't rehired on a contract basis? For instance, we're downsizing Parliament Hill staff. Are we going to make sure the people who leave from one department don't get hired back on a temporary security service contract, or some such thing? Do you make recommendations about any of these contracts?

Ms Hubbard: We would look at that kind of question from the viewpoint of whether it was getting in the way of merit. That would include jobs for people with surplus status, priorities, or going out and coming back in again. Our responsibilities include ensuring that if there are changes in the nature of the way work is done, it doesn't alter the fact that at the end of the day we continue to have a highly competent, non-partisan, representative public service.

Mr. Strahl: What comments do you have on contracting out? What is your evaluation of it? We've heard from many people from Treasury Board, and so on, who have more of a financial interest in it. But what is your interest in contracting out? Do you do a lot of contracting out at PSC? Do you have an opinion on it or a way of evaluating it? Is your only input to identify or pinpoint areas or times when the government uses excessive amounts of contracting out?

Ms Hubbard: We have a broader concern, as I mentioned earlier in my opening remarks. We take the view that contracting out is neither good nor bad. We would be concerned if, over a period of time, contracting out took on much greater proportions, and all activities of government were seen as appropriate for contracting out. In the extreme, there would be nothing left of the professional public service as we know it.

We do some contracting out inside the Public Service Commission and we obey the contracting policies. We tend to use them in areas where there is expertise we don't have. If we have a major computer system, which is one of the things we've invested in, we would hire computer specialists on contract. We also sometimes hire people on contract with special expertise in personnel areas, testing areas, and things like that.

We use it as an organization, but as a commission and the protector of merit, our concern is broad. For example, the U.S. has guidelines and says certain kinds of activities should not be contracted out. We've decided we need to look at whether there are activities where we would recommend to Parliament that contracting out simply not be considered because they're too central to the notion of government.

Mr. Strahl: You are independent; you report to Parliament. I'd like to know who told you to downsize and who plucked the 600-personnel figure out of the air. How did you come to that figure?

[Traduction]

M. Strahl: Vous faites quelques recommandations. Seriez-vous prête à recommander que l'on adopte un règlement pour éviter que les personnes qui sont mises à pied ne soient réemployées sur une base contractuelle? Prenons l'exemple de la colline du Parlement où l'on est en train de comprimer les effectifs. Allons-nous veiller à ce que les personnes qui sont licenciées d'un service ne seront pas réemployées, grâce à un contrat temporaire de service de sécurité, par exemple? Est-ce que vous avez des recommandations à faire sur de tels contrats?

Mme Hubbard: Nous serions surtout préoccupés par l'obstacle que cela peut constituer à l'application du principe du mérite. Cela pourrait concerner l'emploi de personnes en surnuméraire, la question des personnes qui bénéficient d'une priorité, ou le fait que quelqu'un quitte la fonction publique pour ensuite y revenir immédiatement. Notre responsabilité consiste notamment à veiller à ce que tout changement dans la façon de procéder ne nuise pas, au bout du compte, à l'application du principe selon lequel nous devons avoir une fonction publique hautement compétence, non partisane, et représentative de la population.

M. Strahl: Qu'est-ce que vous avez d'autre à nous dire sur la sous-traitance? Comment la jugez-vous? Nous avons entendu l'avis de diverses personnes du Conseil du Trésor, entre autres, qui s'intéressent surtout à l'aspect financier du dossier. Quel intérêt pouvez-vous avoir, vous, à sous-traiter? Est-ce une pratique courante à la commission? Avez-vous un avis sur la question, et une façon d'en évaluer les effets? Votre travail consisterait-il uniquement à repérer ou dénoncer certains cas où l'administration aurait eu un recours excessif à la sous-traitance?

Mme Hubbard: Comme je l'ai déjà dit tout à l'heure, notre horizon est plus large. Pour nous, le travail à contrat n'est en soi n'est ni bon ni mauvais. Nous nous inquiéterions si, lentement, cette sous-traitance prenait des proportions telles que tout ce que fait la fonction publique puisse devenir susceptible d'être fait à contrat. Dans le cas extrême, il ne resterait plus rien de cette fonction publique professionnelle que nous connaissons.

Nous avons à la commission de temps en temps recours à la sous-traitance, et nous obéissons aux politiques prévues à cet effet. Nous le faisons lorsqu'il faut disposer de services spécialisés que nous n'avons pas. Pour tel ou tel système informatisé important, dans lequel nous avons investi, nous aurons recours à des informaticiens spécialisés et sous contrat. Nous faisons également quelquefois appel à des spécialistes des questions du personnel, des tests et examens, etc.

C'est en qualité d'administration nous-mêmes que nous le faisons, mais en qualité de commission chargée de protéger le mérite, nous avons une mission très large. Ainsi, il y a aux États-Unis des directives excluant de la sous-traitance un certain nombre d'activités. Nous avons donc estimé qu'il nous fallait également réfléchir à toutes ces tâches dont nous pourrions recommander au Parlement qu'elles ne fassent simplement pas l'objet de contrats, parce qu'elles sont trop essentielles aux fonctions de gouvernement.

M. Strahl: Votre commission est indépendante et vous soumettez vos rapports directement au Parlement. J'aimerais savoir qui vous a dit de réduire vos effectifs et qui a décidé que 600 postes à éliminer représentaient un bon chiffre. Comment avez-vous établi ce chiffre?

[Text]

Mrs. Hubbard: We are an independent agency; we do report to Parliament and our resources are voted by Parliament. But the government, as you know, takes a fiscal stance every year and has an expenditure framework, and our resources are approved on the way through to recommendation to Parliament by the government of the day. So we, like other organizations funded by taxpayers' money, have had to ask ourselves how we would do what we're doing differently so we could invest less, given that there were clear signals that we are going to be resourced at a lower level.

The other thread is that we began a process of renewal long before I arrived. You've seen some examples of it in the annual report, particularly delegation. So when the government put out its six tests, we said to ourselves: let's take those tests and ask ourselves if there are versions of them that are appropriate for an independent agency and let's apply them to ourselves and see where we come out.

The 600 jobs estimate is simply a figure. Our budget is 76% salaries.

The Chairman: Don't forget about me; I'm watching the clock, and we're over.

Ms Hubbard: I'm sorry.

The Chairman: You don't have to be sorry. Thank you very much. Time is up.

Mr. Bellemare, eight minutes.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Madame Hubbard, bienvenue.

Je vous ai récemment envoyé une lettre contenant une liste de questions. Je ne m'attends pas à ce que vous ayez les réponses aujourd'hui, mais je veux m'assurer que vous sachiez que je vous ai écrit une belle lettre d'amour, l'amour des employés de la Fonction publique.

Ms Hubbard, do you have the number of permanent employees? I'm looking through your report and I'm having difficulty finding that. Do you have the number of public employees, the number of term employees? In the term employees, those on contract, do we mean short-term when we talk about contracts or do we mean four or five years?

Ms Hubbard: Let me ask my colleagues if they can help, but you will not find in our annual report this year the statistics we have provided in other years about the number of public servants, because the Treasury Board Secretariat—

Mr. Bellemare: I'm aware of your answer before you even give it. How can you operate if you cannot give figures to Parliament when we ask you that? I know that it might be difficult for you to answer, because by doing that you are telling

[Translation]

Mme Hubbard: Nous sommes effectivement un organisme indépendant; nous soumettons notre rapport au Parlement qui procède au vote des crédits dont nous disposerons. Mais, comme vous le savez, tout gouvernement adopte chaque année une position budgétaire et définit un cadre pour les dépenses. Nos ressources sont donc approuvées par le Parlement sur recommandation du gouvernement du jour. Donc, comme tout autre organisme financé par les contribuables, nous avons dû nous demander comment nous pourrions remplir notre rôle en travaillant d'une façon différente afin de consommer moins de ressources étant donné que les signaux que nous recevons sont très clairs et indiquent que les ressources dont nous disposerons seront réduites.

Il faut également tenir compte de l'effort de renouvellement de nos activités qui a été lancé bien avant que je n'occupe mon poste actuel. Le rapport annuel donne quelques exemples, particulièrement au sujet de la délégation de pouvoir. Donc, quand le gouvernement a défini les six paramètres à respecter, nous nous sommes demandé si nous pouvions examiner dans quelle mesure ces paramètres pouvaient s'appliquer à un organisme indépendant et, dans l'affirmative, quels seraient les résultats.

Ce nombre estimé de 600 emplois est tout simplement un chiffre. Notez que votre masse salariale représente 76 p. 100 de notre budget.

Le président: Ne m'oubliez pas; je surveille l'horloge et nous avons déjà dépassé la limite.

Mme Hubbard: Je m'en excuse.

Le président: Vous n'avez pas à vous en excuser. Merci beaucoup. Je dois passer au suivant.

Monsieur Bellemare, vous avez huit minutes.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Ms Hubbard, welcome to the committee.

I recently sent you a letter with a list of questions. I do not expect to receive the answers today, but I would like to make sure that you are aware I sent you a beautiful love letter, expressing my love for the Public Servants.

Le connaissez-vous, madame Hubbard, le nombre d'employés permanents de la fonction publique? J'ai parcouru votre rapport, et j'ai du mal à trouver ce renseignement. Connaissez-vous donc le nombre d'employés de la fonction publique, ainsi que le nombre d'employés nommés pour une période déterminée? Parmi les employés engagés pour une période déterminée, les contractuels, s'agit-il de contrats à court terme, ou de contrats qui s'étendent sur quatre ou cinq ans?

Mme Hubbard: Permettez-moi de demander à mes collègues s'ils peuvent m'aider, mais je signale que notre rapport annuel ne présente pas cette année les statistiques qu'on y trouvait auparavant et qui donnaient le nombre de fonctionnaires; en effet, le secrétariat du Conseil du Trésor. . .

M. Bellemare: Je sais ce que vous allez répondre. Là, connais déjà. Comment pouvez-vous fonctionner si vous ne pouvez pas communiquer au Parlement les chiffres qu'il vous demande? Je sais bien qu'il pourrait vous être difficile de

[Texte]

us that your real boss is the Treasury Board and not Parliament. When parliamentarians ask you questions, you can't answer, because you don't have the data or you are not permitted to give us the data.

Ms Hubbard: It's not that we're not permitted to give the data. Again, maybe my colleagues can shed some light on this.

The data we would collect about the universe of people for whom we have responsibility is slightly different from the universe that the employer is concerned about. So I think it was to avoid some confusion that we decided a while ago that it would be preferable to have the —

Mr. Bellemare: I understand the answer. The question is now that your big issue is merit. You keep repeating "merit" practically at every second page of your report, and merit is *primo* at the Public Service Commission. I'll come back to that.

I will come back to my other question. Although you are not now a statistician for the whole of the public service, but rather you take care of only your own commission, do you do have statistics for your own commission? Or do you run up and down elevators without numbers on the buttons?

• 1140

Ms Hubbard: In terms of the number of people we have on contract and data like that, yes we do.

Mr. Bellemare: Is it a secret?

Ms Hubbard: No.

Mr. Bellemare: Is it embarrassing to provide us with that?

Ms Hubbard: Absolutely not. We can certainly give it to you.

Mr. Bellemare: Can you make it available for your commission?

Ms Hubbard: Certainly.

Mr. Bellemare: We would like to know how many people work there. How many people are on contract? How many people are on short-term contract? How many of these people are coming in...? For example, suppose I have worked here for ten years. My job is cancelled and on Monday I take retirement. You give me a party, a big cheque, and a nice watch. Then the next Monday morning, *voilà*, Bellemare is back at the same desk on a contract. Do you have any of that going on at the Public Service Commission?

Ms Hubbard: Not that I'm aware of, but we want to —

Mr. Bellemare: Wait a minute. I cannot accept that answer. You are new, so you may say you're not aware of it. Mayhem could be in the building and you may not be aware of it. Would your staff know?

[Traduction]

répondre à cette question, car, en le faisant, vous me dites en fait que votre vrai patron est le Conseil du Trésor, et non pas le Parlement. Quand les parlementaires vous posent une question, vous ne pouvez pas répondre soit parce que vous ne disposez pas des données, soit parce que vous n'êtes pas autorisés à communiquer celles-ci.

Mme Hubbard: Il ne s'agit pas d'être autorisés ou non à communiquer les données. Comme je le disais, mes collègues pourront peut-être vous éclairer à ce sujet.

Le groupe de personnes pour lequel nous pourrions réunir des données qui entrent dans le cadre de nos responsabilités diffère quelque peu du groupe de personnes qui intéresse l'employeur. Je crois donc que c'est pour éviter toute confusion que l'on a décidé il y a quelque temps qu'il serait préférable d'avoir. . .

M. Bellemare: Je comprends votre réponse. C'est le mérite qui, aujourd'hui, est au centre de votre activité. C'est un terme qui apparaît pratiquement dans une page sur deux de votre rapport, et, pour la Commission de la fonction publique, le mérite se situe au tout premier rang. J'y reviendrai.

Je reviens maintenant à l'autre question que j'ai déjà mentionnée. Même si vous n'êtes pas statisticienne pour l'ensemble de la fonction publique, et même si vous vous occupez uniquement de votre commission, avez-vous des chiffres concernant celle-ci? Ou bien utilisez-vous un ascenseur dont les boutons n'indiquent pas les étages?

Mme Hubbard: Si vous pensez au nombre de contractuels que nous employons, et autres renseignements de ce genre, oui nous avons des chiffres.

M. Bellemare: Sont-ils secrets?

Mme Hubbard: Non.

M. Bellemare: Serait-il gênant pour vous de nous les communiquer?

Mme Hubbard: Certainement pas. Sans aucun doute, nous pouvons vous les faire parvenir.

M. Bellemare: Pouvez-vous nous donner ces chiffres pour votre commission?

Mme Hubbard: Sans aucun doute.

M. Bellemare: Nous aimerions connaître le nombre d'employés chez vous. Le nombre de contractuels. Le nombre de contractuels ayant des contrats à court terme. Combien de ces employés viennent...? Par exemple, disons que j'ai travaillé à la commission pendant cinq ans. Mon poste est supprimé et le lundi suivant, je suis à la retraite. Vous organisez une réception en mon honneur, je reçois un gros chèque et une jolie montre. Et, le lundi suivant, *voilà*, Bellemare revient au même bureau, mais il est maintenant contractuel. Est-ce que ce genre de situation se retrouve à la Commission de la fonction publique?

Mme Hubbard: Pas à ma connaissance, mais nous voulons. . .

M. Bellemare: Un instant s'il vous plaît. Je ne peux pas accepter cette réponse. Vous venez d'assumer vos nouvelles fonctions, et vous n'êtes peut-être pas au courant de la situation. C'est peut-être la pagaille qui règne, et vous n'en savez rien. Vos collaborateurs seraient-ils au courant?

[Text]

Ms Hubbard: I don't know whether the people who are with me know, but I—

Mr. Bellemare: Who knows? Would the janitor know? You may think this is a mean or not a good question, but we are having difficulty in this sand trap trying to grab onto something solid.

Ms Hubbard: I can certainly understand your frustration. The best I can do is undertake to provide detailed answers to your questions as quickly as possible.

Mr. Bellemare: I would appreciate that.

You do have people on contract, so I would be interested in zeroing in on the contract. I would like to know if you have a process or procedures for evaluating and giving out contracts. I want to know if these contracts are punctual. Are these contracts started on time and finished on time, or are we only talking about specific people? If you have an empty seat, do you just put someone in it for a month and pay him or her?

How many people on contract are from office overload agencies? Have any people on contract been seconded from a department or ministry somewhere? In other words, I want to know about contracting out at the Public Service Commission.

Ms Hubbard: I have a fair amount of detailed information with me that I can provide you with now.

Mr. Bellemare: Good. If you provide it we'll have someone go through the whole pile of information and decipher it for us.

Language training is a very important subject, and very close to the heart of the Reform Party. On page 25 of your report you talk about language training programs and mention 5,476 students. I would like to know how many are taking FSL and how many are taking ESL, *français langue seconde et anglais langue seconde*? How many are taking other languages? You can't answer that right away, but I would like to have these answers sent to the committee. I would like to know the language breakdown. I would like to know the age breakdown, because there are some very malicious tongues in this city, if not this country.

It is said that some people take language programs at the age of 61 in order to retire while they're at Lac St. Jean. They take French courses with the family and then come back at the end to collect their gold watches. I don't think that's right. I don't think it happens, but I would like to slap a few of those wagging tongues and make sure it is really not happening.

You are the only one who can provide me with this information. Obviously we will only talk about the Public Service Commission because someone came in the dark and took all your statistic files, and you can't answer my questions about the different departments.

[Translation]

Mme Hubbard: Je ne sais pas si les personnes qui m'accompagnent sont au courant, mais quant à moi. . .

M. Bellemare: Qui est au courant? Le concierge? Vous pensez peut-être que ma question est mesquine et n'est pas pertinente, mais nous sommes dans le noir et cherchons de quoi nous éclairer, n'importe quoi.

Mme Hubbard: Je comprends fort bien votre frustration. Le mieux que je puisse faire, c'est de m'engager à vous fournir des réponses détaillées le plus rapidement possible.

M. Bellemare: Je vous en serais reconnaissant.

Vous avez des employés contractuels, et je m'intéresse spécifiquement à cette question. Je voudrais savoir s'il existe un processus, ou une procédure, pour accorder et évaluer ces contrats. Je voudrais savoir si les durées sont précises, si la période contractuelle commence à un moment précis et se termine à un moment précis, ou est-ce qu'il s'agit uniquement d'une certaine catégorie de personnes? Dans le cas d'un poste vacant, est-ce que vous vous contentez d'engager quelqu'un pour un mois et de verser un salaire à cette personne?

Parmi les contractuels, combien viennent d'agences de placement temporaire? Certaines personnes sous contrat ont-elles été détachées par un ministère ou autre organisme gouvernemental? En d'autres termes, je tiens à me renseigner sur la situation des contractuels à la Commission de la fonction publique.

Mme Hubbard: J'ai ici pas mal de renseignements détaillés que je peux vous communiquer dès maintenant.

M. Bellemare: Parfait. Si vous nous les donnez, nous pourrions les faire examiner par quelqu'un qui les déchiffrera pour nous.

Autre sujet très important: la formation linguistique, très chère au Parti réformiste. Je note, à la page 25 de votre rapport, que 5 476 étudiants participent à des programmes de formation linguistique. Je voudrais savoir combien d'étudiants suivent des cours de français comme langue seconde, et combien apprennent l'anglais comme langue seconde. Combien d'étudiants étudient-ils d'autres langues? Vous ne pouvez certainement pas me donner ces réponses immédiatement, mais je voudrais que vous les fassiez parvenir au comité. J'aimerais savoir quelle est la répartition des étudiants par langue. J'aimerais également connaître le nombre de participants par groupe d'âge, car il y a beaucoup de mauvaises langues dans cette ville, sinon dans le pays.

On raconte par exemple que certaines personnes participent à des programmes linguistiques alors qu'elles ont 61 ans, en vue de prendre leur retraite au Lac St-Jean. Elles suivent des cours de français avec leur famille et une fois leurs études terminées, elles reviennent au bureau pour recevoir leur montre en or. Je ne pense pas que ce soit une bonne chose. Je ne crois pas d'ailleurs que cela se produise, mais j'aimerais en avoir la certitude pour pouvoir mettre fin aux racontars malicieux à ce sujet.

Vous êtes la seule personne pouvant me donner ce renseignement. Naturellement, vous ne pourrez parler que de la Commission de la fonction publique car quelqu'un a profité de la nuit pour s'introduire dans vos bureaux et voler toutes vos statistiques, de sorte que vous ne pouvez pas répondre à mes questions dans le cas des autres ministères.

[Texte]

Ms Hubbard: I'm sure we're going to be able to provide you the information you've asked for about the students who work with language training.

Mr. Bellemare: In the area of language training, I would like know how many people are permanent employees and how many are term employees. How many of those you hire have retired from the public service and formed their own companies? They're now called Ajax and no more Madam Tremblay, but you know that Madam Tremblay who just retired from the government is Mrs. Ajax Incorporated now. Do you know this?

• 1145

Ms Hubbard: I can answer partly and tell you that \$1.3 million were spent on contracts for language training teachers, but the answer to your more detailed questions we'll have to provide to you.

The Chairman: Ms Hubbard, I am a bit of a doubter. You indicated to me in your earlier remarks that despite the cutbacks, despite the severe challenge that faces you as a result of the possible loss of 600 positions in the PSC, you can do your job. I'm a doubter, because in any of these difficult situations compromises have to be made. Corners have to be cut. You just don't get everything you want. You seem to be saying to us that nothing really has to give, particularly at this rather august level of what you call the protector of merit.

Try, if you can, to remove the doubt from my mind, because I just can't believe it's that nice and pretty. And if it is not as nice and pretty as you perhaps have suggested earlier, I see nothing wrong with you being more forthcoming if you haven't been completely forthcoming. If you've got a problem, if you see a serious danger, especially in protecting merit, I invite you to say so.

Ms Hubbard: I appreciate the invitation, and I want to reassure the committee that if we ever did feel or if we ever do feel that we are not able to fulfil our mission in a way that's acceptable or that we believe will be acceptable, we would say so.

If I left the impression that it would be easy to do this, let me make it clear that it is not going to be easy. We've talked about doing it over four years. It's going to involve discussions with our employees, with our unions, with the departments to whom we've delegated responsibilities, and with others. If you were to ask me do I know exactly how we're going to do it, the answer is no. If you ask me if I'm confident that we can do it, I think the answer has to be yes.

I suppose it's a practical example of how an organization is trying to approach things in a different light, trying to ask itself if there are radically different ways of doing things that might produce a better outcome because it responds to the environment of the day. I'm afraid I can't give you more assurance than that.

Perhaps I can shed a bit more light on the direction in which we believe we're going. We recently, this week in fact, prepared a piece of paper for our managers and the heads of the unions who represent our employees as part of a working

[Traduction]

Mme Hubbard: Je suis sûre que nous pourrions répondre à vos questions concernant les étudiants participant à une formation linguistique.

M. Bellemare: Toujours sur le même sujet, la formation linguistique, je voudrais savoir combien des employés dans ce secteur sont permanents et combien sont nommés pour une période déterminée. Dans combien de cas s'agit-il de fonctionnaires à la retraite qui ont créé leur propre entreprise? M^{me} Tremblay ne travaille plus sous le nom de M^{me} Tremblay, mais plutôt sous le nom d'Ajaj; or, vous savez que M^{me} Tremblay, qui a fondé la société Ajaj, vient de prendre sa retraite du gouvernement. Connaissez-vous des situations de ce genre?

Mme Hubbard: Je vous répondrai en partie en vous disant que 1,3 million de dollars ont été consacrés aux contrats accordés aux professeurs de langue. Je vous fournirai par écrit une réponse plus détaillée.

Le président: Madame Hubbard, je suis un peu sceptique. Vous avez dit plus tôt qu'en dépit des compressions budgétaires, qu'en dépit du défi très important que vous devrez relever par suite de la perte possible de 600 postes au sein de la CFP, vous pourrez continuer à remplir vos fonctions. Je suis sceptique, parce que, dans des conditions aussi difficiles, il faut faire des compromis. Il faut rogner sur les dépenses. On ne peut plus obtenir tout ce qu'on veut. Vous semblez nous dire que rien ne changera, particulièrement en ce qui a trait à la protection du principe du mérite.

J'aimerais bien que vous apaisiez mes craintes; j'ai du mal à croire que tout ira si bien. Si tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes, contrairement à ce que vous avez laissé entendre tout à l'heure, vous ne devriez pas hésiter à nous le dire franchement. Si vous prévoyez des problèmes, un danger grave, particulièrement en ce qui concerne la protection du mérite, je vous invite à nous le dire.

Mme Hubbard: Je vous remercie de l'invitation, mais je tiens à rassurer les membres du comité, si nous étions d'avis que nous ne pourrions pas remplir notre mission de façon acceptable, nous vous le dirions.

Si je vous ai donné l'impression que tout sera facile, permettez-moi de vous préciser dès maintenant que ce ne sera pas le cas. Nous pensons prendre ces mesures sur une période de quatre ans. Cela impliquera des discussions avec nos employés, les syndicats, les ministères auxquels nous avons délégué des responsabilités et d'autres. Si vous me demandiez si je sais comment nous allons procéder exactement, je vous répondrai que je l'ignore. Si vous me demandiez si je suis convaincue que nous pourrions atteindre notre objectif, je vous répondrai dans l'affirmative.

En fait, c'est un exemple d'organisation qui tente d'adopter une nouvelle approche, qui cherche des façons radicalement différentes de faire qui lui permettront d'être plus efficace, parce qu'elle sera mieux adaptée à son environnement. Je crains de ne pouvoir vous donner d'autres garanties.

Toutefois, je peux peut-être jeter un peu de lumière sur l'orientation que nous comptons prendre. Récemment—cette semaine en fait—nous avons distribué à nos gestionnaires et aux chefs des syndicats qui représentent nos employés, dans le cadre

[Text]

session we had with them, which goes a little bit further than the explanation in the letter we sent to MPs and senators in trying to explain the kinds of things we see ourselves doing. You won't find a detailed road map in there. I'm afraid I can only assure you, and certainly I believe it's the view of my fellow commissioner—I'll ask her in a moment—that nothing that we're doing, we believe, is going to jeopardize it. If we find out a year or two down the road that we're mistaken, that we're not able to make the kind of transformation we're talking about, we will say so.

The Chairman: I didn't want to leave the message with you that I had inferred from your remarks that your job would be easy. I did not infer that. What I was inferring from your remarks was that you could go through this exercise without any cost to your overseeing the merit principle. That's where my doubt lies, not in the area of this is an easy task.

Ms Hubbard: Maybe just one more point of clarification. Somebody has pointed out to me that about 40% of our budget in the Public Service Commission is devoted to areas where we have exclusive responsibility, as opposed to areas where we have responsibilities that we hold on behalf of others. That means it's a smaller percentage; it's not most of our resources that are devoted to those issues that are central to the protection of merit.

• 1150

The Chairman: Do you have a short comment?

Ms Stewart: No, really, I don't. I don't have anything to add.

M. Asselin (Charlevoix): Dans le même ordre d'idées, vous dites que vous pouvez comprimer le tiers de l'effectif de la Commission de la Fonction publique tout en donnant des services d'aussi bonne qualité. Peut-être n'avez-vous pas osé dire que vous offririez de meilleurs services avec moins de gens.

On se demande qui embauche au gouvernement. Pourquoi y avait-il autant de gens auparavant? Était-il prévu que les gens travaillent quatre heures par jour et se reposent quatre heures par jour, alors qu'aujourd'hui, on est obligé de faire travailler les gens huit heures par jour? Qui a décidé qu'il y avait 600 personnes de trop à la Commission de la Fonction publique? Est-ce l'ancien gouvernement ou le présent gouvernement?

Comment a-t-on déterminé qu'il y avait 600 personnes de trop à la Commission de la Fonction publique et qu'il fallait diminuer l'effectif d'un tiers tout en donnant des services de meilleure qualité à un meilleur coût? Ceux qui vont rester, c'est-à-dire les meilleurs, seront évalués au mérite. Mais en gardant les meilleurs, vous devez tenir compte de l'équité et de l'égalité. On sait qu'aujourd'hui, on doit tenir compte du partage entre les hommes et les femmes. Pour les personnes qui seront mises à pied, c'est peut-être moins inquiétant. C'est surtout ceux qui vont rester qui me préoccupent.

Ceux qui resteront seront-ils suffisamment compétents pour exécuter l'ensemble des tâches qui leur seront assignées? On va sûrement leur attribuer des tâches supplémentaires. Au niveau linguistique, quels seront les coûts de la formation des personnes qui resteront, afin qu'elles puissent donner un service de meilleure qualité ou d'aussi bonne qualité au meilleur coût possible? Quel sera votre budget de formation à ce moment-là?

[Translation]

d'une séance de travail, un document expliquant ce que nous comptons faire, un document plus détaillé que la lettre que nous avons envoyée aux députés et aux sénateurs qui comportait peu de précisions. Tout ce que je peux vous dire, c'est que suis convaincue, comme l'est certainement ma collègue qui pourra vous le confirmer dans un moment, qu'aucune de nos initiatives ne mettra en danger notre organisation. Si, dans un an ou deux, nous constatons que nous avons eu tort, que nous ne pouvons réaliser le genre de transformation souhaitée, nous vous le dirons.

Le président: Je ne voudrais pas que vous croyiez que, d'après vos remarques, j'avais l'impression que votre tâche serait facile. Ce n'est pas ce que j'avais compris. Je croyais que vous aviez dit que vous pouviez faire face à ces compressions budgétaires sans qu'en souffre la protection du principe du mérite. C'est à cet égard que j'ai des doutes; je ne doute pas que votre tâche soit difficile.

Mme Hubbard: Je ferai encore une petite mise au point. Quelqu'un m'a fait remarquer qu'environ 40 p. 100 du budget de la Commission de la fonction publique est affecté à des domaines où nous avons compétence exclusive, par opposition à des domaines où nos responsabilités nous ont été déléguées. Le pourcentage est donc inférieur; la majorité de nos ressources ne servent pas à la protection du mérite.

Le président: Avez-vous quelque chose à ajouter?

Mme Stewart: Non, pas vraiment. Je n'ai rien à ajouter.

Mr. Asselin (Charlevoix): On the same topic, you say that you can cut a third of your staff and maintain the same level of service. Perhaps you did not dare say that you would offer better services with fewer employees.

I wonder who is in charge of hiring in the government. Why were there so many people before? Is it that people used to work four hours a day and rest four hours a day and are now asked to work eight hours a day? Who decided that there were 600 surplus employees in the Public Service Commission? Was it the former government or the present government?

How was it determined that there were 600 surplus employees in the Public Service Commission and that the staff would have to be reduced by a third while ensuring better quality services at a lower cost? Those who will stay, that is the best employees, will be evaluated according to the merit principle. In keeping the best employees, you will still have to take into account equity and equality. We all know that there is a requirement today to ensure that there is an equal proportion of men and women. For those who will be laid off, it's not as worrisome. I am more concerned about those who will stay.

Will they be competent enough to carry out all the functions they will be assigned? Obviously they will have to handle additional work. As far as language skills go, how much will it cost to give the remaining employees the training they will need to give better quality services or good quality services at the lowest possible cost? What will be your training budget?

[Texte]

Mme Hubbard: Je vais vous répondre de plusieurs façons.

D'abord, je dois dire que le nombre de 600 est un nombre estimatif. On a commencé par un niveau de ressource. On sait que presque tout notre budget est affecté aux salaires. On a estimé qu'une telle diminution de budget représentait probablement quelque 600 personnes.

M. Asselin: Cela veut dire qu'aujourd'hui, la personne qui cachète l'enveloppe est aussi celle qui met le timbre et qui met la lettre à la poste. Auparavant, cela pouvait être fait par trois personnes différentes. C'est un peu une caricature, mais cela peut être cela.

Mme Hubbard: Je ne sais pas si j'ai bien compris votre question, mais je veux simplement dire qu'on n'a pas décidé de diminuer l'effectif de 600 personnes. C'est simplement une estimation.

On a estimé qu'en quatre années, on pouvait réduire les coûts de la Commission de la Fonction publique d'un certain montant. Cela représente peut-être 600 employés.

Vous avez aussi parlé d'équité en emploi, de la proportion de femmes et d'hommes et des profils linguistiques. On doit le faire d'une façon qui encourage la représentativité à la Commission de la Fonction publique. On n'a pas eu de difficulté sur ce point, et on a bon espoir d'y arriver en travaillant ensemble.

• 1155

Si on travaille avec les employés, avec le syndicat, avec les clients et avec d'autres personnes, on peut trouver une façon de le faire en protégeant les profils ou en enrichissant les représentants de certaines catégories de personnes.

M. Asselin: Il y a sûrement une clause sur la sécurité d'emploi dans les conventions collectives. Il y a une question d'ancienneté, n'est-ce pas?

Mme Stewart: Quand nous déterminons le mérite des candidats, l'ancienneté n'entre pas du tout en ligne de compte. C'est le cas du niveau d'expérience et des compétences de la personne, mais l'ancienneté n'entre pas du tout en ligne de compte.

M. Asselin: Qu'est-ce qu'on va faire de la personne qui a 12 ans de service à la Commission de la Fonction publique, alors qu'une personne plus compétente a seulement deux ans de service? La personne qui a 12 ans de service, est-ce qu'on va la garder sur la tablette?

The Chairman: A short answer, please.

Mme Stewart: Quand nous faisons une réduction d'effectif, selon nos politiques, nous utilisons l'ordre inverse de mérite. Quand nous avons plusieurs personnes dans un groupe et que nous devons diminuer le nombre de personnes dans ce groupe-là, nous faisons la réduction selon l'ordre inverse de mérite.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Ms Hubbard, thank you for coming this morning. Just so I understand, who appoints you as president?

Ms Hubbard: I am appointed by the Governor in Council on recommendation by the Prime Minister.

Mrs. Brushett: When you talk about 600 people cut, I'd like to get clarification on the record, and in my mind. In reality, nobody actually leaves. It's actually you're not hiring 600 more who you would have anticipated hiring in a certain timeframe. The clarification is that in reality nobody has been fired and they're gone on UI, or they're out in the private world to look for a job.

[Traduction]

Ms Hubbard: I can answer you in several ways.

Firstly, the number of 600 is only an estimate. We started out with a resource level. Everyone knows that most of our budget is used for salaries. We estimated that such a cut in our budget would probably represent the salaries of 600 people.

Mr. Asselin: In other words, from now on, the person who seals the envelope will also stick on the stamp and put it in the mail. Before, these three different tasks might have been carried out by three different employees. I'm oversimplifying, but that's what it means.

Ms Hubbard: I'm not sure that I understood your question, but I think we said that we have not decided to reduce our staff by 600 people. This is just an estimate.

It was estimated that, in four years, the Public Service Commission's could reduce its costs by a certain amount which represents the salaries of 600 employees.

You also mentioned employment equity, the proportion of men and women and language profiles. All this must be taken into account in order to encourage representativeness in the commission. This has not been a problem for us and hopefully we will succeed by working together.

In cooperation with employees, the union, clients and others, we can find a way to do so by maintaining profiles or increasing representation in some categories.

Mr. Asselin: Collective agreements must have a clause on job security. Isn't there a question of seniority?

Ms Stewart: When we establish the merit of candidates, seniority is not taken into account. We consider experience and qualifications, but not seniority.

Mr. Asselin: What will you do with the Public Service Commission employee who has 12 years of seniority as opposed to a more competent employee who only has two. Will the person with 12 years of seniority be shelved?

Le président: Brièvement, je vous prie.

Ms Stewart: When there is staff reduction, according to our policies, we have to use the reverse order of merit. When there are several people in a group and we have to reduce their number, we do it according to the reverse order of merit.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Madame Hubbard, je vous remercie d'être venue. Je veux d'abord m'assurer d'une chose: qui vous a nommée présidente?

Mme Hubbard: J'ai été nommée par le gouverneur en conseil sur recommandation du premier ministre.

Mme Brushett: Vous parlez de réduire vos effectifs de 600 personnes et j'aimerais que vous m'expliquiez ce que ça veut dire. En fait, personne ne sera congédié. Seulement, vous aviez prévu d'engager 600 employés supplémentaires, ce que vous ne ferez pas. Personne n'a été congédié, personne n'est maintenant en chômage, personne ne se cherche un emploi dans le secteur privé.

[Text]

[Translation]

Ms Hubbard: Well, no. What we're saying is that the approximate number of people represented by the reduction in resources is about 600. When a position is identified as being no longer necessary, the person who occupies that position is covered by the workforce adjustment policy of the government and is entitled to a priority. We have, in fact, a committee in the Public Service Commission for our own employees who are declared surplus, and we try to place them in the Public Service Commission in jobs.

Mrs. Brushett: Not to use all our time, the answer is nobody is fired.

Ms Hubbard: Nobody is fired.

Mrs. Brushett: Right. Nobody is fired. Just clarify the point here that there is nobody laid off, on UI, who is out of the workforce knocking on doors, looking for a job.

Ms Hubbard: I'm sorry. It may be at the end of the day that if, for example, a person were not to accept a reasonable job offer, they would in fact be laid off.

Mrs. Brushett: I don't understand all the complexities of the Public Service Commission, but as I look objectively at restructuring this government and at the taxpayers' money, what are your thoughts on abolition of the Public Service Commission and taking the Public Service Alliance under the HRD, where we do have experts in hiring, training, and placement of people, under an already existing resource staff?

Ms Hubbard: I think the issue for Parliament, frankly, and for the country would be if they wish to have an independent entity that protected the professional public service in the sense of ensuring that it was not touched by patronage, either bureaucratic patronage or political patronage. I think that's the policy question that a government of the day and that Parliament would ultimately have to decide.

If it were to decide that it didn't need to have an independent entity to carry out that role, there might be lots of opportunities for having the work of recruiting done differently, but the fundamental question was whether or not the country needs a highly competent, non-partisan representative public service.

Mrs. Brushett: You have used the words "merit" and "non-partisan" quite frequently. If we look at things again as objectively as we can, if you sometimes don't have political partisanship perhaps you have bureaucratic partisanship. Is there a distinction there, really?

• 1200

Ms Hubbard: As I was trying to explain, the reason for having an independent entity was to ensure that there was non-partisanship, referring either to bureaucratic patronage or to political patronage, acknowledging that either might be a source of something that would not be good if one wanted non-partisanship at the end of the day.

Mrs. Brushett: Thank you.

The Chairman: Thank you. Mr. Strahl, you have five minutes.

Mr. Strahl: Has the Public Service Commission ever voiced an opinion on the necessity for whistle-blowing legislation?

Mme Hubbard: Non. Cette réduction de nos ressources représente approximativement 600 employés. Lorsqu'on juge qu'un poste n'est plus nécessaire, le titulaire de ce poste est protégé par la politique de réaménagement des effectifs du gouvernement et se voit accorder la priorité. En fait, à la Commission de la fonction publique, nous avons un comité pour nos propres employés qui sont déclarés excédentaires et nous tentons de leur trouver un poste au sein de la commission.

Mme Brushett: En bref, la réponse, c'est que personne n'est congédié.

Mme Hubbard: Personne n'est congédié.

Mme Brushett: Très bien. Personne n'est congédié. Je tenais à ce qu'on précise que personne n'était congédié, mis en chômage ou forcé de se chercher un emploi ailleurs.

Mme Hubbard: Excusez-moi. Ceux qui refusent une offre d'emploi raisonnable seront en fait congédiés.

Mme Brushett: Je ne comprends pas toutes les complexités de la Commission de la fonction publique, mais lorsque je pense objectivement à la restructuration du gouvernement et à l'argent des contribuables, je me demande si on ne pourrait pas abolir la Commission de la fonction publique et confier ses responsabilités au ministère du Développement des ressources humaines, où il y a déjà du personnel et des experts en recrutement, formation et placement?

Mme Hubbard: Il faudrait que le Parlement et le pays se demandent s'ils souhaitent qu'il y ait une entité indépendante qui protège la fonction publique, en ce sens qu'elle s'assure que la fonction publique ne fait pas l'objet de favoritisme bureaucratique ou politique. En dernière analyse, c'est à cette question que le gouvernement et le Parlement devraient répondre.

Si le gouvernement décidait qu'il n'avait pas besoin d'un organisme indépendant pour remplir ce rôle, il pourrait trouver de nouvelles façons d'assurer le recrutement, mais il faudrait qu'il se pose la question fondamentale de savoir si, oui ou non, le pays a besoin d'une fonction publique représentative, très compétente et non partisane.

Mme Brushett: Vous avez employé les termes «mérite» et «non partisane» souvent. En examinant les choses de la façon la plus objective possible, on peut se demander si, en l'absence de partialité politique, il n'y a pas une partialité bureaucratique. Y a-t-il vraiment une différence entre les deux?

Mme Hubbard: Comme je tentais de l'expliquer, c'est en ayant une entité autonome que l'on peut prévenir la partialité, qu'il s'agisse de partialité bureaucratique ou de partialité politique qui, l'une comme l'autre, sont indésirables.

Mme Brushett: Merci.

Le président: Merci. Monsieur Strahl, vous avez cinq minutes.

M. Strahl: La Commission de la fonction publique s'est-elle déjà prononcée sur la pertinence d'une mesure législative visant la dénonciation?

[Texte]

Ms Hubbard: Not as far as I am aware.

Mr. Strahl: Maybe you could just refresh my memory, because we had a speaker here from PSAC yesterday. To follow up on the comments just made, it seems each department of government must meet the goals of an independent public service, where people are served by a highly competent public service that's non-partisan and so on.

Each department, I'm sure, has its own safety valves in there. The Auditor General does a general audit as to whether they're using too much contracting and so on. That comes up in some of his reports. The unions and associations are watchdogs. Dedicated members like Mr. Bellemare hold the public service accountable to their own government, and even the opposition parties play a role.

If we brought in whistle-blowing legislation to protect the workers, we could save the rest of this operation if we could just wrap the PSC right up.

Ms Hubbard: I'm not sure I understand.

Mr. Strahl: Each government department will put out a book almost the same as this, saying we audit, we make sure we have employment equity programs, we have language training available—we do all this already. You have another 1,000 or 1,200 people running around following up on the fact that we're already doing it.

We have enough other ways of checks and balances and guarantees of independence. Do we really need the PSC?

Ms Hubbard: Thank you for clarifying the question. I again go back to the response in 1984: it's for Parliament and the country to decide whether an independent agency is the best way of ensuring that happens. You could ask the same question about the Auditor General. I think it's a question for the country and for Parliament to answer.

Mr. Strahl: Thank you.

There are a couple of things on the employment equity side. In this book, the annual report digest, you mention the four target groups that are still in the employment equity group. On the application side, do you have trouble getting enough qualified applicants in those four target groups?

Ms Hubbard: The answer is no. I think the data shows that, and I could ask Monsieur Cardinal to clarify. We found, I think in all categories, that the external availability is pretty good. Our referral rate to the departments is about what you would expect it to be.

Mr. Strahl: Why, then, is the program necessary if you have lots of qualified applicants based on merit? I see, taking this one, it's been expanded. There's an executive programs employment equity directorate; now there's also been a new Treasury Board special measures initiative program under this and who knows what all.

[Traduction]

Mme Hubbard: À ma connaissance, non.

M. Strahl: Vous pourrez peut-être me rafraîchir la mémoire. Nous avons accueilli hier un porte-parole de l'AFPC. Or, par rapport à ce qui vient d'être dit, il me semble que chaque ministère doit faire siens les objectifs d'une fonction publique indépendante, hautement compétente et non partisane et ainsi de suite.

À cet égard, je suis convaincu que chaque ministère applique des mesures de contrôle. Le vérificateur général pour sa part est en mesure de déterminer si tel ou tel ministère a trop recours à la sous-traitance et ainsi de suite. Il en fait état dans certains de ses rapports. Les syndicats et les associations agissent comme chiens de garde. Des députés dévoués comme M. Bellemare font en sorte que la fonction publique rende des comptes au gouvernement, et même les partis de l'opposition jouent un rôle à cet égard.

Si nous adoptons une mesure sur la dénonciation pour protéger les employés, nous pourrions pratiquement nous passer de la CFP et ainsi faire des économies.

Mme Hubbard: Je ne suis pas certaine de comprendre.

M. Strahl: Tous les ministères publient un document à peu près semblable à celui-ci où ils font état de leurs vérifications, de leurs activités en matière d'équité dans l'emploi et de formation linguistique. Tout cela existe donc déjà. Ainsi, chez vous, 1 000 ou 1 200 personnes sont là à faire le suivi de choses dont on sait déjà ce qui en est.

Nous avons suffisamment d'autres poids et contrepoids et de garantis d'indépendance. La CFP est-elle vraiment nécessaire?

Mme Hubbard: Je vous remercie de vos précisions. Je rappelle à nouveau la réponse donnée en 1984, à savoir qu'il revient au Parlement et aux Canadiens de décider si c'est un organisme indépendant qui peut le mieux permettre d'atteindre l'objectif. On pourrait poser la même question au sujet du vérificateur général. D'après moi, il revient aux citoyens et au Parlement d'en décider.

M. Strahl: Merci.

J'ai quelques observations au sujet de l'équité en matière d'emploi. Dans le document ici, le rapport annuel en bref, vous parlez de quatre groupes cibles qui continuent d'être visés par la politique d'équité en matière d'emploi. Avez-vous de la difficulté à obtenir suffisamment de demandes d'emploi de la part de personnes compétentes pour ces quatre groupes cibles?

Mme Hubbard: La réponse est non. Les chiffres nous le confirment, je crois, et M. Cardinal pourrait nous donner des précisions. Nous avons constaté, pour l'ensemble des catégories je crois, que la disponibilité externe est assez bonne. Notre taux de présentation aux ministères correspond à peu près à ce que l'on pouvait prévoir.

M. Strahl: En quoi le programme est-il donc nécessaire s'il existe un grand nombre de postulants compétents selon le principe du mérite? Je vois ici un programme qui a été élargi. Il y a aussi une direction de l'équité en matière d'emploi dans les programmes de la haute direction. Or, nous savons qu'il existe aussi de nouveaux programmes de mesures spéciales du Conseil du Trésor à cet égard et quoi d'autre encore.

[Text]

I agree with you. In my experience the applications from those four target groups have been equal to or exceeding the non-target groups. It seems to me the equity program may be another program that is going the way of the dodo.

Ms Hubbard: I should add that the data also shows that whereas the referral rate is about equal to the availability rate, the appointment rate—and I think the promotion rate is better, but the appointment rate to the public service, that is, after we've referred potential candidates—isn't as high and doesn't seem to be keeping pace.

Monsieur Cardinal.

Mr. Michel Cardinal (Executive Director, Staffing Programs Branch, Public Service Commission): That in fact is true in terms of our ability to present candidates. I think the change we are seeing in the public service is not necessarily doing away with designated groups, because I think there are still some historical balances to correct.

Also, as we talked about with regard to the special measures initiatives, this is to improve managing diversity in the public service. We see more suggestions coming from departments that say they really want to improve how they manage the employment equity question and how they manage the diversity in their workforce. They have initiatives and they'd like to have some support and help in making sure they put these in place. That is why we now have a transition to seeing more of these initiatives taking place in departments and being funded from the centre.

• 1205

Mr. Strahl: There will be some people who would argue that equities are quotas and the argument would come back that they are different. What happens to a manager who doesn't meet his equity targets?

Mr. Cardinal: That is a question—

Mr. Strahl: Does he get called onto the carpet? Does he or she have to answer for that?

Mr. Cardinal: Okay, I have two points. First, equity goals are not quotas. Under the Public Service Employment Act there is a merit system in which, fundamentally, the best-qualified individual gets appointed to the position. There are different processes to determine the best-qualified individual. Most people who participate as designated group members certainly want to be appointed as the best-qualified candidate. That for us is not an issue.

Whether or not a manager gets called onto the carpet is very much a question of how a particular deputy will manage his employment equity question within the department. I think these are all goals. There is a need to ensure that there are improvements in terms of how targets are met. However, that is very much a question of how human resource management is managed within a particular organization.

[Translation]

Je suis d'accord avec vous. À ma connaissance, les demandes d'emploi de la part de personnes des quatre groupes cibles ont été tout aussi considérables si non davantage que celles de groupes qui ne sont pas ciblés. Le programme d'équité en matière d'emploi est donc un autre de ces programmes en voie d'extinction, me semble-t-il.

Mme Hubbard: Il convient d'ajouter que, toujours selon les données, même si le taux de présentation correspond à peu près au taux de disponibilité, le taux de nomination, soit celui qui correspond aux nominations dans la fonction publique de candidats que nous avons présentés—n'est pas aussi élevé et ne semble pas être suffisant, même si la situation est meilleure pour ce qui est du taux de promotion.

Monsieur Cardinal.

M. Michel Cardinal (directeur exécutif, Direction générale des programmes de dotation, Commission de la fonction publique): Ce que vous dites est juste pour ce qui est de notre capacité de présenter des candidats. Je ne crois pas que le changement que l'on constate dans la fonction publique annonce la disparition des groupes désignés, étant donné qu'il reste encore un certain déséquilibre historique à corriger.

Également, les programmes de mesures spéciales dont nous avons parlé servent à améliorer la gestion de la diversité dans la fonction publique. Les ministères font davantage de propositions en vue d'améliorer leur gestion des programmes d'équité en matière d'emploi et de composer plus efficacement avec la diversité de leurs effectifs. Ils ont besoin d'aide et de soutien pour mettre en oeuvre leurs initiatives. Voilà pourquoi nous constatons que, de plus en plus, ce sont les ministères eux-mêmes qui prennent ce genre d'initiatives, qui font l'objet d'un financement centralisé.

M. Strahl: Certains soutiennent que les objectifs en matière d'équité sont des contingents et d'autres soutiennent le contraire. Qu'arrive-t-il au gestionnaire qui n'atteint pas ses objectifs en matière d'équité?

M. Cardinal: Il s'agit d'une question. . .

M. Strahl: Est-ce qu'on l'invite à rendre des comptes? Le gestionnaire doit-il s'expliquer?

M. Cardinal: Ma réponse sera double. Tout d'abord, les objectifs en matière d'équité ne sont pas des contingents. La Loi sur l'emploi dans la fonction publique propose le principe du mérite selon lequel, essentiellement, la personne la plus compétente est nommée au poste. Divers processus permettent d'évaluer la compétence. La plupart de ceux qui y participent à titre de membres de groupe désigné souhaitent certainement être nommés à titre de candidats les plus compétents. Cet aspect ne pose donc pas problème pour nous.

Pour ce qui est de savoir si un gestionnaire est invité à rendre des comptes, cela dépend largement de la gestion du dossier de l'équité en matière d'emploi par l'administrateur général d'un ministère donné. On vise essentiellement des améliorations par rapport à certains objectifs. Cependant, tout dépend de la façon de gérer les ressources humaines dans une organisation donnée.

[Texte]

The Chairman: As I was listening to your exchange, Ms Hubbard, with Mr. Strahl, I was wondering whether the Great Wall of China has become a metaphor for the PSC. Let me see if I can explain this for you.

Think of the federal government as a big camp behind the Great Wall of China. You, the PSC, have sentries at the front of the camp to protect these people who come into the camp. After all, you are protecting the merit principle. Of course, you do have sentries inside the camp too because you are also protecting the merit principle inside the camp.

However, the contractors are pretty modern now. They do end runs and all kinds of things to get into the camp. Presumably, the whole exercise for you is to provide the public with a better product that comes out of the back end of the camp. However, these contractors don't have to come into the camp to provide their services. They have hundreds and thousands of employees working hundreds and hundreds and hundreds of miles away from this camp.

How in the world do you reach into all of these numerous private corporations that are providing services on a contractual basis? How do you reach into those corporations all around the country to protect what you call the merit principle?

Ms Hubbard: You are quite right. It is an interesting and complex question. I guess the answer would be partly referred to in our annual report. The way work is being done is changing in the country or in the world.

One of the broad issues—we are not satisfied that we've thought about this enough—we're beginning to think about concerns what the existence of a competent, representative, non-partisan public service means when the nature of work is changing. It isn't just contracted work; it is part-time employment or what we would call employment for shorter periods of time. There is a whole variety of ways in which work is getting done, and this is changing.

We have some tough questions to ask ourselves as the commission. Not all the ways in which work is getting done fall technically under our purview, but that doesn't relieve us of the obligation, as I think committee members probably perceived in the last appearance, from asking, in particular, whether we're worried about what is going on in contracting out. The answer is that we are not satisfied we thought deeply enough about it. We are not satisfied that we talked to other jurisdictions and other countries.

We have begun already to begin to look at that. We expect over the weeks and months ahead to be in a better position to tell you what our view is about that. It is a broader question than just contracting out.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): I'm going to follow up on the chair's question: he talked about the merit principle. I'd like you to explain to me, for the record, exactly what that means. I'm new, so I don't know everything and I never will. I'd like to know exactly what that means.

[Traduction]

Le président: En vous écoutant dialoguer, madame Hubbard, monsieur Strahl, je me suis demandé s'il n'y a pas lieu de comparer la Commission de la fonction publique à la Grande muraille de Chine. Je m'explique.

Imaginez-vous en effet que le gouvernement fédéral est un grand camp retranché derrière la Grande muraille. Les sentinelles de la CFP protègent les personnes qui entrent dans le camp. Il s'agit de protéger le principe du mérite. Évidemment, certaines sentinelles patrouillent également à l'intérieur du camp puisqu'il y a également lieu de protéger le principe du mérite de l'intérieur.

Cependant, les contractuels sont passablement fûtés et trouvent toutes sortes de façons d'avoir accès au camp. On peut supposer que votre rôle consiste à faire en sorte que le public reçoive les meilleurs services possible du camp gouvernemental. Or, les contractuels n'ont pas à pénétrer dans le camp pour fournir leurs services. Ils sont des centaines de milliers et ils peuvent travailler à des centaines de milles du camp.

Comment donc pouvez-vous faire pour étendre votre activité à ces nombreuses sociétés privées qui fournissent des services contractuels? Comment pouvez-vous les contrôler de manière à protéger ce que vous appelez le principe du mérite?

Mme Hubbard: Vous avez bien raison. La question est à la fois intéressante et complexe. Notre rapport annuel apporte une partie de la réponse. Les façons de travailler sont en évolution au Canada comme ailleurs.

Parmi les grandes interrogations—et ici nous ne sommes pas encore satisfaits de la réflexion que nous avons amorcée sur la question—nous sommes à nous demander ce que signifie au juste l'existence d'une fonction publique compétente, représentative et non partisane dans un monde où la nature du travail est en évolution. Il ne s'agit pas simplement de sous-traitance, il s'agit aussi d'emploi à temps partiel ou ce que nous appelons l'emploi de courte durée. Les façons d'exécuter les tâches sont nombreuses et diverses et elles évoluent.

La commission a une sérieuse réflexion à faire à ce sujet. Même si les diverses façons d'exécuter des tâches ne correspondent pas toutes à notre mandat, nous n'avons pas moins l'obligation, comme ont pu je crois le constater les membres du comité lors de notre dernière comparution, de nous interroger sur le phénomène de la sous-traitance. Nous considérons que nous n'y avons pas encore suffisamment réfléchi. Nous ne connaissons pas suffisamment ce qui se fait à d'autres paliers de compétence et dans d'autres pays.

Nous avons déjà commencé à approfondir la question. Au cours des semaines et des mois qui viennent, nous espérons être mieux en mesure de vous livrer nos opinions à ce sujet, qui ne se limite d'ailleurs pas simplement à la sous-traitance.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Je vais m'inspirer de la question du président, qui a parlé du principe du mérite. Pour que tout soit bien clair, j'aimerais que vous m'expliquiez exactement de quoi il s'agit. Étant nouvelle, je ne connais pas tout et cela ne risque pas de m'arriver d'ailleurs. J'aimerais savoir exactement ce qu'on veut dire par là.

[Text]

Ms Hubbard: It means that when a position needs to be filled, the individual who fills it has to be the best qualified unless there is a particular exclusion order, a legal instrument or some sensible reason. This means that for this particular occasion or class, the best qualified doesn't need to be selected, and best qualified can be measured either in relation to several people who present themselves as candidates for a position, or in terms of a standard of competence—a test, if you like.

I'd like to ask either of my colleagues if they want to amplify further.

• 1210

Ms Stewart: You asked a question about merit. There are two ways of determining merit, as Mrs. Hubbard was mentioning. The first, the most prevalent in the public service, is through relative assessment of an individual's qualifications. There is another group of positions or circumstances where it does not make any sense. . . it's more appropriate to assess the competence of an individual in relation to a standard of competence, which is also established by the Public Service Commission. There are two ways.

Mrs. Chamberlain: I don't know what that means.

Ms Stewart: A standard of competence is used in certain circumstances. For instance, let's talk about an occupational training program. When we're hiring air traffic controllers, we know very well the talent does not exist within the public service. So when we are recruiting new air traffic controllers we have to develop the competence in air traffic control. These people, when they are recruited to the public service, are recruited based on a competition, on relative merit. So people have access to be able to provide the greatest access to the public service to those individuals who would meet the basic requirements to become an air traffic controller.

But once the person is accepted into the program then that person progresses in the program depending on the achievement of certain standards. It could be the successful completion of a program of courses; it could be a passing mark. It varies, naturally, depending on the nature of the occupational training program.

I hope this example clarifies the situation for you.

Mrs. Chamberlain: I just want to ask further about it. So the second way you're speaking of is a skill you're willing to work with and develop. Is that correct—would that be what you're saying?

Ms Stewart: The second way to assess merit is in those circumstances where it is the individual's performance that is the basis for the evaluation and progression to further levels.

Mrs. Chamberlain: The ability to pass the course. Are these same rules and standards applied when you contract out as opposed to full-time jobs?

Ms Stewart: Yes, in the sense that when a department decides to hire people on contract they specify what result they need to get. Depending on the amount of the contract, they have to go through a tendering process. They specify what it is

[Translation]

Mme Hubbard: Cela veut dire que, s'il y a un poste à combler, il le sera par la personne la plus compétente, à moins qu'un décret d'exclusion ou un instrument juridique soit en vigueur ou qu'une raison valable puisse être invoquée. Ce qui voudrait dire que, dans telle situation ou pour telle catégorie, ce n'est pas nécessairement le plus compétent qui sera choisi. La compétence peut être mesurée par rapport à celle des personnes qui posent leur candidature à un poste ou en fonction d'une norme de compétence—à l'occasion d'un examen, par exemple.

Mes collègues souhaitent peut-être ajouter à ma réponse.

Mme Stewart: Vous avez posé une question au sujet du mérite. Le mérite peut être déterminé de deux façons, comme l'a dit Mme Hubbard. La première, celle qui est la plus répandue dans la fonction publique, consiste à évaluer les compétences d'une personne en termes relatifs. Pour une certaine catégorie de postes ou de situations cependant, ce type d'évaluation n'a pas de sens. . . Il convient donc d'évaluer la compétence d'une personne en fonction d'une norme de compétence, définie par la Commission de la fonction publique. Ce sont là les deux façons de le faire.

Mme Chamberlain: Je ne sais pas ce que cela veut dire.

Mme Stewart: Dans certaines situations, on fait appel à une norme de compétence. Par exemple, pensons au cas d'un programme de formation professionnelle. Il s'agit d'engager des contrôleurs de la circulation aérienne. Or, nous savons très bien que ce type de compétence n'existe dans la fonction publique. Lorsque nous recrutons des nouveaux contrôleurs aériens, nous devons donc développer leur compétence. Lorsque les aspirants contrôleurs sont recrutés dans la fonction publique, ils le sont grâce à un concours, selon leur mérite relatif. Nous acceptons donc dans la fonction publique les personnes qui répondent le mieux aux exigences de base du poste de contrôleur de la circulation aérienne.

Cependant, une fois que la personne a été acceptée, elle progresse dans la mesure où elle atteint certaines normes. La personne aura par exemple à suivre avec succès un certain nombre de cours, à obtenir une certaine note de passage. Cela varie, évidemment, selon la nature du programme de formation professionnelle.

J'espère que cet exemple va vous permettre de mieux comprendre.

Mme Chamberlain: J'aimerais tout simplement aller plus loin. Ainsi, la deuxième façon correspond au développement d'une compétence. Est-ce exact—est-ce bien ce que vous dites?

Mme Stewart: La deuxième façon d'évaluer le mérite s'applique aux circonstances où c'est le rendement qui sert de base à l'évaluation et qui détermine l'avancement.

Mme Chamberlain: Vous avez parlé aussi de la capacité de réussir un cours. Est-ce qu'on applique les mêmes règles et les mêmes normes aux emplois contractuels qu'aux emplois à temps plein?

Mme Stewart: Oui, dans la mesure où, lorsqu'un ministère décide d'engager des gens en passant un marché, il précise les résultats souhaités. Selon la valeur du marché, un processus d'appel d'offres peut s'appliquer. Le ministère énonce ses

[Texte]

they expect will be done and I think the presumption is that the work that gets done gets done to a standard. But there is no requirement in the contracting provisions that the contractor has to hire the most meritorious. The assumption, presumably, is that they're likely to get the best outcome, being successful on bidding, if they have well-qualified people.

Mrs. Chamberlain: Now on that point, you see, I think there is a double standard. Speaking for myself, where I have some concern is when we have people who are contracting out to us, as Mr. Bellemare has said, they sometimes come back in another life. They've been here maybe or they've done something else and then they come back to us and we see them again. They can come back under different rules, as opposed to the ones who would be in our full-time employ. That, for me, is a concern, because if they suddenly become... Even though they're contracted out, if they're repeatedly on a contract that may be renewed or they may be away for just two months out of a year, but over the long haul they may indeed have worked, out of the last six years, five and a half years for us, that suddenly is a real question mark. I guess that's the question for me. Does that happen a lot? Are these people brought in under different circumstances and different rules? Here they are; they're working for us and sometimes they are perhaps able to get in under less stringent criteria than our full-time people.

Ms Hubbard: I should make the point that the policy on the use of contract personnel, or the contracting policy, is something that is controlled by the employer, the Treasury Board. And to reiterate something I said earlier, our concern would be if such people who were on contract somehow got into the permanent public service through the back door in a way that didn't allow an evaluation of relative merit. I understand the point you're making.

[Traduction]

attentes et je crois bien qu'on peut supposer que les résultats doivent correspondre à une norme. Mais rien dans les dispositions contractuelles n'exige du fournisseur qu'il respecte le principe du mérite dans l'embauche. Les heureux soumissionnaires, doit-on supposer, ont vraisemblablement plus de chance d'obtenir les meilleurs résultats possible en s'entourant de gens compétents.

Mme Chamberlain: À ce sujet, justement, je crois que nous appliquons deux poids deux mesures. L'un des aspects qui m'inquiètent, c'est le cas des personnes qui travaillent pour nous comme contractuels, ce dont a parlé M. Bellemare, et qui parfois ont le don de réapparaître. Nous les côtoyons durant un certain temps puis elles font autre chose et puis elles nous reviennent. Or, elles peuvent revenir selon d'autres règles que celles qui s'appliquent à nos employés à temps plein. Cet aspect m'inquiète. En effet, même si ces gens sont des contractuels, il peut arriver qu'ils renouvellent leur contrat ou qu'ils ne soient absents que durant deux mois de l'année, de sorte que, à long terme, il se peut bien qu'ils travaillent pour nous durant cinq ans et demi sur une période de six ans, ce qui soulève certainement des questions. Le phénomène est-il répandu? Ces gens-là sont-ils acceptés dans des circonstances et selon des règles différentes? Ils sont parmi nous et il arrive peut-être qu'ils soient acceptés selon des critères moins rigoureux que ceux qui s'appliquent à un employé à temps plein.

Mme Hubbard: Il y a lieu de dire ici que la politique qui vise le recours aux contractuels, soit la politique concernant les marchés de l'État, relève de l'employeur, à savoir le Conseil du Trésor. Et pour revenir sur un aspect dont j'ai parlé plus tôt, nous nous inquiéterions du fait que des contractuels arriveraient d'une manière ou d'une autre à obtenir un poste permanent dans la fonction publique en se faufilant et sans faire l'objet d'une évaluation au mérite. Je comprends donc vos inquiétudes à cet égard.

• 1215

Mrs. Chamberlain: Thank you.

The Chairman: We're out of time.

Mrs. Chamberlain: Do you have any figures on those numbers—of contractors that might be repeaters, so to speak?

Ms Hubbard: No, unfortunately.

The Chairman: Is there any way you can get that?

Ms Hubbard: We can certainly ask the officials at the Treasury Board Secretariat if they can provide that information.

The Chairman: Okay, thank you.

Mr. Bellemare: I have a question for clarification, Mr. Chairman.

The Chairman: Please make it a short one.

Mr. Bellemare: From the committee on Bill C-26, on which I sat, and to which Ms Stewart came often with her colleagues, that is not the definition I got, or understood or comprehended. The merit system had been changed by the

Mme Chamberlain: Merci.

Le président: Le temps nous manque.

Mme Chamberlain: Avez-vous des chiffres sur ces contractuels habituels, pour ainsi dire?

Mme Hubbard: Non, malheureusement.

Le président: Y a-t-il moyen de les obtenir?

Mme Hubbard: Nous pouvons certainement demander aux fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du trésor s'ils peuvent fournir de tels renseignements.

Le président: D'accord, merci.

M. Bellemare: J'aimerais poser une question pour obtenir des éclaircissements, monsieur le président.

Le président: Je vous prie d'être bref.

M. Bellemare: J'ai siégé au comité qui étudiait le projet de loi C-26, devant lequel M^{me} Stewart et ses collègues ont souvent comparu d'ailleurs et on ne m'a pas donné la même définition, du moins d'après ce que j'en ai compris. Les

[Text]

Conservatives to mean if you want to enter the government, yes, you did pass an examination, but if you wanted a job... my interpretation here was it depended on whom you knew and who sat on which committee of selection, because not necessarily the most competent or qualified person would be hired. The selection committee does not need to select the best. They select the one they prefer and that becomes, in my mind, very questionable.

The Chairman: Have you got a short answer?

Ms Hubbard: I'll ask Ms Stewart to respond.

Ms Stewart: Mr. Chairman, Bill C-26 reinforced the application of the merit principle in the public service in the way I described earlier, in my answer to Mrs. Chamberlain's question.

When there are incidents of abuse of the system, there are provisions for individuals who feel their rights have not been respected to appeal to the Public Service Commission or to make a complaint to the Public Service Commission. Then we will establish the judicial hearing in those appeal situations and we will also investigate in those situations where it falls within our mandate.

Mr. Bellemare: Those complaints have skyrocketed in the last year.

Ms Stewart: The number of complaints, Mr. Bellemare, has actually dropped in the last year. If you are referring to the number of complaints on personal harassment, yes, indeed, the number of those complaints has increased by 34%, if my memory serves me correctly.

Mr. Bellemare: They often go hand in hand with the selection process.

The Chairman: Anyway, can you provide us with the figures on that?

Ms Stewart: I'll gladly do so, sir.

The Chairman: Maybe, if there's more than one category, just give us a broader picture. Okay. Thank you.

The Bloc, five minutes.

M. Marchand: J'aimerais revenir au point que j'avais soulevé tout à l'heure, surtout pour corriger l'impression que j'ai donnée à M^{me} Brushett. Si je me trompe, vous voudrez bien me corriger. Quand on parle d'une réduction de 600 postes à la Commission de la Fonction publique, que les gens soient transférés à un autre ministère, qu'ils prennent leur retraite ou qu'ils soient renvoyés carrément, il demeure que la Commission de la Fonction publique perd 600 de ses employés, soit le tiers de son effectif. Peu importe où ils vont, peu importe qu'ils soient renvoyés, transférés ou mis à la retraite: la Commission de la Fonction publique a perdu le tiers de son effectif. C'est important, parce que, quand une commission perd le tiers de son effectif, cela réduit sa capacité de fonctionner.

J'ai l'impression que votre rôle a été diminué. Vous jouerez un rôle de chien de garde, plus théorique, moins pratique. Votre rôle est dilué et les ministères auront un rôle accru. Donc, c'est plus formel qu'auparavant.

[Translation]

conservateurs avaient modifié le système du mérite de telle sorte que ceux qui voulaient entrer dans la fonction publique devaient effectivement réussir un examen. Par contre, pour décrocher un emploi... selon ce que j'ai compris, il fallait plutôt connaître quelqu'un et, de préférence, quelqu'un qui siégeait à un jury de sélection, puisque ce n'était pas nécessairement les plus compétents qui étaient embauchés. Le jury de sélection n'est pas tenu de choisir le meilleur candidat. Il choisit celui qu'il préfère ce qui, d'après moi, est très contestable.

Le président: Pouvez-vous donner une réponse, en peu de mots?

Mme Hubbard: Je vais demander à M^{me} Stewart de répondre.

Mme Stewart: Monsieur le président, le projet de loi C-26 venait étayer l'application du principe du mérite dans la fonction publique, de la manière que j'ai décrite plus tôt dans ma réponse à M^{me} Chamberlain.

Dans les cas d'abus, certaines dispositions permettent aux personnes qui estiment que leurs droits n'ont pas été respectés de faire appel auprès de la Commission de la fonction publique ou de formuler une plainte. Nous tenons alors des audiences judiciaires dans ces cas d'appel et nous faisons également enquête dans les situations qui correspondent à notre mandat.

M. Bellemare: Les plaintes de cette nature ont beaucoup augmenté au cours de la dernière année.

Mme Stewart: En fait, monsieur Bellemare, elles ont diminué en nombre au cours de la dernière année. Si c'est de harcèlement dont vous parlez, le nombre de plaintes à cet égard a effectivement augmenté de 34 p. 100, si j'ai bonne mémoire.

M. Bellemare: Elles sont souvent liées de près au processus de sélection.

Le président: Pouvez-vous nous fournir des chiffres à ce sujet?

Mme Stewart: Je le ferai avec plaisir, monsieur.

Le président: S'il y a plus d'une catégorie, donnez-nous s'il vous plaît une perspective plus vaste. D'accord. Merci.

Le Bloc, cinq minutes.

Mr. Marchand: I would like to come back to something I raised earlier, mainly to correct the impression I gave to Ms Brushett. Please correct me if I am mistaken, but when there is talk of cutting back 600 positions in the Public Service Commission, whether these people are transferred to another department, whether they retire or are simply dismissed, the fact remains that the Public Service Commission is losing 600 employees, a third of its staff. No matter where they go, or whether they are laid-off, transferred or forced to retire, the Public Service Commission has lost a third of its staff. This is important, given that when a commission loses a third of its staff, it is less able to operate.

I get the impression that your role has been curtailed. You will play a watchdog role, more in theory than in practice. Your role is diluted and the role of the departments will be more important. The process will therefore be more official than it was before.

[Texte]

[Traduction]

• 1220

Vous avez dit dans votre rapport que les postes à la Fonction publique seront moins permanents qu'ils ne l'étaient auparavant. Vous parlez de la Fonction publique en général, n'est-ce pas? Il s'effectue donc un changement assez important à la Fonction publique, et les postes à la Fonction publique deviennent de moins en moins permanents.

Je sais que la sous-traitance augmente à la Fonction publique. Je sais également qu'il ne semble pas y avoir de contrôle de la sous-traitance. Quel sera le rôle de la Commission de la Fonction publique au juste?

Mme Hubbard: À mon avis, le rôle de la Commission de la Fonction publique ne changera plus. La façon de faire les choses change d'une façon assez radicale. Je vais demander à M. Cardinal d'ajouter des détails.

M. Cardinal: J'aimerais préciser certaines choses, monsieur Marchand. On a plusieurs fonctions à la Commission de la Fonction publique, dont le recrutement à la Fonction publique qui est une fonction importante.

Il est évident que le recrutement est à la base, cela à cause de la situation dans laquelle on vit les changements. Il y a probablement d'autres changements qui s'en viennent. On doit donc faire certains ajustements. Par contre, on œuvre toujours dans les domaines du recrutement et de la dotation. On a adopté une approche différente. On fait de la délégation, et on se concentre surtout sur les résultats et sur la façon dont les fonctionnaires perçoivent la dotation qui est faite dans leur ministère.

M. Marchand: Vous supervisez cela. Si je comprends bien, les ministères vont faire eux-mêmes la dotation et l'embauche.

M. Cardinal: Présentement, les ministères font au-delà de 95 p. 100 des actes de dotation. Par contre, nous faisons environ 90 p. 100 du recrutement à la Fonction publique. On s'occupe des gens qui viennent à la Fonction publique pour s'assurer qu'ils sont bel et bien compétents et surtout pour voir à la question de la représentativité, du patronage, etc. C'est un rôle qui est important pour nous.

Nous vérifions comment les ministères font leur délégation et quels sont les problèmes reliés à la façon dont ils utilisent leurs instruments de dotation. C'est une de nos fonctions. On examine cela et, si on voit qu'il y a des carences, on intervient. C'est pour cela qu'on fait des vérifications régulières dans les ministères, toujours dans le cadre de la délégation.

On s'occupe aussi des enquêtes et des appels. On entend les appels des fonctionnaires qui se plaignent de la nomination de quelqu'un. C'est un rôle qu'on doit jouer. . .

M. Marchand: Étant donné que l'embauche se fait à 95 p. 100 par les ministères actuellement, si on abolissait carrément la Commission de la Fonction publique, est-ce que cela changerait vraiment quelque chose à la qualité des services fournis par la Fonction publique actuellement?

M. Cardinal: J'ose croire que oui. Premièrement, en ce qui concerne l'efficacité du recrutement à la Fonction publique, il y a peut-être 60 organisations qui veulent faire leur recrutement. Nous sommes bien placés car nous avons des bureaux régionaux

In your report, you said that positions in the Public Service would be less permanent than they used to be. You are talking about the Public Service in general, aren't you? We can say the Public Service is changing considerably since Public Service jobs are becoming less permanent.

I know that contracting out is increasing in the Public Service. I also know there doesn't appear to be any control over contracting out. What will exactly be the role of the Public Service Commission?

Ms Hubbard: I think the Public Service Commission's role will not be changing any more. However, the way of doing things is changing radically. Maybe Mr. Cardinal could add something to that.

Mr. Cardinal: I would like to add a few points of information, Mr. Marchand. The Public Service Commission has several duties of which an important one is staffing.

Staffing is obviously at the heart of the matter because of the way the changes are being implemented. Other changes are probably also in the works. Certain adjustments are thus required. However, the Public Service Commission is still responsible for recruitment and staffing. The approach has changed. We have delegated our powers in that regard and we are concentrating on results and on the way public servants perceive the staffing done by their department.

Mr. Marchand: You supervise it. If I've understood correctly, the departments are going to do themselves the recruitment and staffing.

Mr. Cardinal: At the present time, the departments account for over 95 percent of staffing actions. But we are doing 90 percent of the recruitment in the Public Service. We ensure that the people hired as public servants have the required skills and we make sure that there is proper representation of all groups and that there isn't any patronage. It is an important function of the commission.

We supervise the way departments do their own staffing and we identify problems in the way they used their staffing tools. That is one of our roles. If we see some problems, we intervene to correct things. That is why we make regular departmental audits to see how they use the powers we have delegated them.

We are also responsible for enquiries and appeals. We hear the public servants who are appealing someone else's appointment to a position. It is also one of our functions. . .

Mr. Marchand: Since departments are doing 95 percent of the hiring, would the dismantling of the Public Service Commission have any impact on the level of service the Public Service is now providing?

Mr. Cardinal: I believe so. First of all, as regards the efficiency of recruitment in the Public Service, only around 60 organizations wish to do their own recruitment. Through our regional offices and with the sophisticated tools we have, we can

[Text]

et des instruments très sophistiqués pour l'embauche de personnes de groupes désignés. Cela répond aux préoccupations d'équité en emploi et nous permet d'évaluer plusieurs personnes lors de concours. La Commission de la Fonction publique joue un rôle très efficace.

The Chairman: Thank you.

We'll hear from Mr. Murray and Mr. McKinnon.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Thank you, Mr. Chairman.

Actually we've already covered a lot of the things I wanted to ask about, but I'd like to come back to your role as it relates to the merit. I hesitate to try to anticipate what is going to happen as a result of the program review currently under way, but we just heard that as people come through the door entering the public service, you're there to judge them and identify them as being qualified.

My concern is that we may not be keeping the most qualified people as the public service changes. I'm wondering if you have a role to play in that or if you've anticipated that. Have you been talking to the departmental HR departments to determine how to go about ensuring we keep the best people we can?

Ms Hubbard: One of the ways we do that of course is through training and re-skilling. The appointment system within the public service is also based on merit, which means the most meritorious candidate—the best qualified candidate—is selected for advancement. However, I think there needs to be the right balance, if you like, for renewing the public service. This includes recruiting new people, re-skilling the people who are there, and also finding ways to let people leave who no longer want to work in the public service in the way it's going to look. There needs to be a balance between all three. That's a concern of ours as a commission.

Mr. Murray: You mentioned training in your remarks. You mentioned a centre of excellence in areas related to management training and development in Canada. Do you see an expansion of the training function? What sort of apparatus do you have in mind to expand that?

Ms Hubbard: Training and Development Canada is a special operating agency, which means it recovers its cost from the organizations it serves, which are primarily federal departments, but there are also others.

We are only one of the players in the system, but we see ourselves as making sure that we have good expertise in providing the kind of training that managers need.

I should say also that besides this organization that is in the business of training, we also have some centres of excellence in Language Training Canada. We have an internationally recognized competence in training people when English or French is their second language.

[Translation]

do the recruitment of persons from designated groups. That ensures that the employment equity principle is respected and we can evaluate several candidates in a competition. The Public Service Commission plays a very efficient role.

Le président: Je vous remercie.

Je vais maintenant donner la parole à MM. Murray et McKinnon.

M. Murray (Lanark—Carleton): Je vous remercie, monsieur le président.

On a déjà répondu à bon nombre de questions que je me posais, mais je voudrais revenir à votre rôle dans l'application de principe du mérite. J'hésite à essayer de prévoir l'issue de l'examen des programmes actuellement en cours, mais vous venez de nous dire qu'un des rôles de la commission, publique, c'est de s'assurer que les fonctionnaires recrutés ont bien les compétences voulues.

Je crains cependant que ce ne soit pas les fonctionnaires les plus compétents qui demeurent au sein de la fonction publique. Je me demande quel est votre rôle à cet égard. Avez-vous discuté avec les services de ressources humaines ministériels de la façon dont on peut réussir à conserver les fonctionnaires les plus compétents?

Mme Hubbard: L'une des façons de le faire, c'est évidemment par la formation et le recyclage. Le système des nominations au sein de la fonction publique se fait également selon le principe du mérite, c'est-à-dire que c'est le candidat le plus méritoire et le mieux qualifié qui est promu. J'estime qu'il faut cependant trouver un juste équilibre pour assurer le renouvellement de la fonction publique. Il s'agit pour nous de recruter de nouveaux employés, de recycler au besoin des fonctionnaires en poste et de trouver des moyens de permettre à ceux qui veulent quitter la fonction publique, de le faire. Il faut en arriver à un équilibre entre ces trois aspects. C'est l'objectif que vise la commission.

• 1225

M. Murray: Vous avez parlé de la formation. Vous avez aussi mentionné l'existence d'un centre d'excellence assurant la formation et le perfectionnement des cadres au Canada. Pensez-vous que votre fonction de formation va prendre de l'ampleur? Quel moyen vous sera nécessaire à cette fin?

Mme Hubbard: Formation et perfectionnement Canada est un organisme de service spécial, ce qui signifie qu'il recouvre ses coûts auprès des organismes qu'il sert, lesquels sont surtout des ministères fédéraux.

Nous ne sommes que l'un des intervenants dans le système, mais nous nous assurons d'avoir les compétences voulues pour offrir le genre de formation dont ont besoin les gestionnaires.

Outre l'organisme qui s'occupe de la formation, nous avons aussi des centres d'excellence au sein de Formation linguistique Canada. Nos cours de langue seconde sont de réputation mondiale.

[Texte]

We also have in another part of the commission a personnel psychology centre, which is again an internationally acknowledged expert in areas around competence and assessment tools. We see our future as building on those strengths, making those strengths more available, not just within the federal government, but perhaps for others who want them and could use them on a cost-recovery basis.

Mr. Murray: I have one quick question that relates to one of the problems I face as a member of Parliament with individuals in my riding who are public servants. It may be a question for Treasury Board rather than the Public Service Commission. It relates to term employees who are bumping up against being a term employee for five years, at which time they would then become indeterminate. The accusation has been made a number of times that as someone reaches the fourth year as a term employee they're let go because otherwise they go on as indeterminate.

I noticed in your comments you mentioned that perhaps we'd be moving as a government toward adding more term employees. I was wondering if this rule would have to change. What do you anticipate in the future?

Ms Hubbard: I'll ask Commissioner Stewart to answer.

Ms Stewart: I think, Mr. Murray, that you're referring to the five-year exclusion order. Term employees who have been in a department for a period of five years automatically become indeterminate at the end of the five years through an extension of their term appointment.

Mr. Murray: Are a number of people let go because they're coming close to that five years?

Ms Stewart: We do not audit this type of issue. However, there are some complaints that are made to our investigations group along those lines. Maybe our director general, Fernand Lalonde, could answer you in more detail on that.

Mr. Murray: I'd appreciate it. They do sound fishy to me when I listen to the stories. The departments normally deny that this is what is taking place.

Mr. Fernand Lalonde (Director General, Appeals and Investigations Branch, Public Service Commission of Canada): I think you're right: it's a Treasury Board policy. The way we would look at it is, again, on the issue of merit.

What is our mandate as a commission? Sometimes what you see happening in those situations is a term terminated as it is reaching the five years. Then, because there's continuing work of some kind, or continuing term work, they might go and hire someone else.

Of course, we would look then at the issue of merit. Did they hire someone else who was more qualified than the person who had been doing that job for four or five years?

We would focus on that kind of an issue. If during our investigation we determined that there may have been an abuse of that policy, we would then refer the matter to Treasury Board so it would have a serious look at individual cases or the application of the policy in the broadest sense within a work unit, for example.

[Traduction]

La commission compte également un centre de psychologie du personnel dont la réputation est aussi de portée internationale dans les domaines des outils d'évaluation des compétences. Nous comptons développer encore davantage les domaines dans lesquels nous excellons et offrir nos services, selon la formule du recouvrement des coûts, à d'autres organismes que ceux qui relèvent du gouvernement fédéral.

M. Murray: J'ai une brève question à vous poser qui se rapporte au problème sur lequel ont attiré mon attention les fonctionnaires qui résident dans ma circonscription. Elle s'adresse peut-être davantage au Conseil du Trésor qu'à la Commission de la fonction publique. Il s'agit du cas des employés nommés pour une durée déterminée, qui après cinq ans, sont censés devenir des employés nommés pour une période indéterminée. Il semblerait qu'on laisse aller les gens après la 4^e année pour ne pas avoir à les nommer pour une période indéterminée.

Dans votre déclaration, vous avez souligné le fait que le nombre d'employés nommés pour une période déterminée risque d'augmenter. Cette règle devra-t-elle changer? Qu'est-ce que vous prévoyez pour l'avenir?

Mme Hubbard: Je vais demander au commissaire Stewart de répondre à cette question.

Mme Stewart: Je crois, monsieur Murray, que vous faites allusion au décret d'exemption de cinq ans. Les employés nommés pour une période déterminée qui travaillent au sein d'un ministère depuis cinq ans automatiquement deviennent des employés nommés pour une période indéterminée à la fin de ce délai parce que la durée de leur nomination est prolongée.

M. Murray: Laissez-t-on aller beaucoup de gens à l'approche de l'expiration de ce délai de cinq ans?

Mme Stewart: Nous ne faisons pas enquête là-dessus. Nous avons cependant reçu certaines plaintes en ce sens. Notre directeur général, M. Fernand Lalonde, pourra peut-être vous donner plus de précisions à ce sujet.

M. Murray: Je lui en serais reconnaissant. Les histoires qu'on me raconte semblent assez suspectes. Les ministères nient habituellement qu'ils agissent ainsi.

M. Fernand Lalonde (directeur général, Direction des appels et des enquêtes, Commission de la fonction publique du Canada): Je crois que vous avez raison. Il s'agit d'une politique du Conseil du Trésor. Nous appliquons dans ces cas-là aussi le principe du mérite.

Quel est le mandat de la commission? Il arrive parfois qu'on ne renouvelle pas le poste d'un employé à l'approche du délai de cinq ans. Il arrive aussi parfois qu'on réembauche un autre employé pour une période déterminée.

Nous évaluons évidemment le cas en fonction du principe du mérite. Nous nous demandons si l'on a recruté quelqu'un qui était plus qualifié que la personne qui remplissait le poste depuis quatre ou cinq ans.

Voilà ce que nous cherchons à établir. Si nous constatons, au cours de notre enquête, qu'on a abusé de cette politique, nous référons le cas au Conseil du Trésor pour qu'il revoie sérieusement la façon dont cette politique est mise en oeuvre dans le service visé.

[Text]

We are concerned about the merit issue and the back end of the results of terminating those people.

Mr. McKinnon (Brandon—Souris): I'm new in Ottawa as well. I have attended a couple of meetings of this committee.

I'm concerned about a comment I heard. I would like a definition of public policy development. How extensive is that in your role? How significant is that in personnel selection?

• 1230

Ms Hubbard: I'm not sure I have understood your question well, but I would think the commission's role in public policy development would be to ask whether a policy proposal had the effect of altering, for example, the approach that was taken with respect to merit. If the government of the day were to suggest a policy that would have the effect, inadvertently or not, of changing our responsibilities, then we would take the view that we had an obligation to point out to Parliament that this was the proposal. Does that answer your question?

Mr. McKinnon: Yes, I think so.

The question that I've come up against in the last couple of days in other committees and in other areas is that there is no such thing as job loss of public service people. If they wish to continue and their department is shut right down, there will be a job made for them elsewhere in government. I find that almost too strong in position protection for my own taste. I'm wondering whether or not that is an issue that you could comment on.

Ms Hubbard: The short answer is that the approach that is taken at the moment is covered by the workforce adjustment policy, which is an important policy agreed upon between the employer and the union, and it talks about a reasonable job offer. It says that when an employee's job disappears, they are entitled to a reasonable job offer, but they need to be willing to be mobile, possibly; they may also need to be willing and able to be trained for the job.

Do we have a statement to make about it? If we back way up, we would take the view in the commission that the public service needs to be renewed. If there were a policy that tended to constrain people who wanted to leave the public service and that in turn made it difficult to go out and recruit young people or people who meet linguistic or employment equity profiles, we would begin to say that this was becoming a concern.

Mr. McKinnon: Of the 600 positions that we're talking about, or persons if you will, over that period that you mentioned—I believe it was two years, four years—how many of them would not be here in any case—in other words, through retirement or choosing to leave—on a historical basis?

Ms Hubbard: Four percent is what I'm told is the traditional—

Mr. McKinnon: Four percent of what number?

Mr. Cardinal: For instance, if over four years there are 600 people affected, that is 150 a year. We have a population of, let's say, 1,800. We're using a 4% separation rate in order to help with our planning, so about half would go naturally over four years.

[Translation]

Nous voulons nous assurer du respect du principe du mérite et nous évaluons les conséquences du licenciement de ces employés.

M. McKinnon (Brandon—Souris): Moi aussi je suis nouveau à Ottawa. Je n'ai assisté qu'à quelques réunions de ce comité.

J'aimerais savoir ce que vous entendez par élaboration de la politique publique. Quelle est l'étendue de votre rôle à cet égard. Quelle incidence cela a-t-il sur le choix du personnel?

Mme Hubbard: Je ne suis pas sûre d'avoir très bien compris votre question, mais je crois que le rôle de la commission dans l'élaboration de la politique publique est de se demander si une politique risque de porter atteinte au principe du mérite. Si le gouvernement du moment devait par inadvertance ou non proposer une politique qui aurait pour conséquence de changer nos responsabilités, nous estimerions avoir l'obligation de le signaler au Parlement. Cela répond-il à votre question?

M. McKinnon: Oui, je crois.

Il est ressorti des discussions auxquelles j'ai participé notamment dans d'autres comités que les fonctionnaires ne perdent jamais leur emploi. Si leur service est supprimé, le gouvernement doit leur trouver un emploi ailleurs. J'estime qu'on va trop loin pour assurer aux fonctionnaires la sécurité d'emploi. Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

Mme Hubbard: Actuellement, nous nous conformons à ce sujet à la politique sur le réaménagement des effectifs, une politique importante dont ont convenu l'employeur et les syndicats et par laquelle l'employeur s'engage à faire une offre d'emploi raisonnable à l'employé qui perd son poste. Il faut cependant que l'employé soit prêt à déménager au besoin. Il doit aussi accepter de recevoir de la formation.

Qu'avons-nous à dire au sujet de cette politique? Je crois que la direction de la commission convient de la nécessité de renouveler la fonction publique. Nous nous préoccupons d'une politique qui ferait en sorte qu'il serait difficile à ceux qui veulent quitter la fonction publique de le faire et aux termes de laquelle il serait également difficile d'assurer la relève et de recruter des gens qui correspondent au profil linguistique voulu et qui appartiennent au groupe cible.

M. McKinnon: Sur les 600 postes dont il est question, ou plutôt personnes, combien d'entre elles quittent normalement la fonction publique soit volontairement, soit parce qu'elles partent à la retraite, dans une période de deux à quatre ans?

Mme Hubbard: On me dit que c'est normalement 4 p. 100. . .

M. McKinnon: Quatre pour cent de ce nombre?

M. Cardinal: Sur une période de quatre ans, si 600 personnes sont visées, cela fait 150 personnes par année. Disons que le nombre de personnes visées est 1 800. Nous fondons notre planification sur un taux de départ de 4 p. 100, ce qui signifie que la moitié de ces employés quitteraient naturellement la fonction publique dans une période de quatre ans.

[Texte]

Mr. McKinnon: To sum up then, some of the 600 are going to go missing regardless.

Ms Hubbard: Yes, but the work they are doing is going to need to disappear.

Mr. McKinnon: We're talking positions, right.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: The final question is from me. How far does the PSC go in looking at the ramifications of staffing? You've already indicated that the nature of the government workforce is changing, that in the future there are going to be more what I would call short-term employees, employees coming in and out of the government.

I assume—tell me if I'm wrong—that you would look at the economic implications of this changing nature of the workforce. If you look at the economic implications, would you, for example, look at the impact that would have on unemployment insurance claims?

• 1235

It seems to me that if we're not going to have, in the old fashioned sense, a well-established, permanent workforce within the government, if we're going to have all these people coming in and out and working on a short-term basis, that might have an impact on UI claims. If so, is that a concern of yours? Have you thought about or looked at it?

Ms Hubbard: Let's say the question hadn't occurred to me, Mr. Chairman, until now. I would think that generally speaking the overall cost-benefit of various approaches to getting work done would be something that would be of more concern to the employer. I think the first view we would take of any discussion of that issue would be, what does it do to the continued existence of a non-partisan, representative, highly competent public service.

The Chairman: Thank you for coming.

Members, we have business to do. I will call a two-minute recess so we can allow our witnesses to go and then we will resume this meeting.

• 1236

[Traduction]

M. McKinnon: Pour résumer, un certain nombre de ces 600 employés vont de toute façon quitter la fonction publique.

Mme Hubbard: Oui, et le poste qu'elles occupent devrait disparaître.

M. McKinnon: Il s'agit effectivement de postes.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Je vais poser la dernière question. Jusqu'où va la CFP dans l'examen des conséquences de la dotation? Vous avez déjà signalé le fait que la fonction publique change et que le nombre d'employés nommés pour une période déterminée augmenterait dans l'avenir.

Je présume—et corrigez-moi si j'ai tort—que vous allez étudier les conséquences économiques de ce changement. Allez-vous notamment vous demander si cela va se traduire par une augmentation des demandes d'assurance-chômage?

J'ai l'impression que si nous ne devons pas avoir un effectif permanent de type traditionnel au gouvernement, si nous faisons travailler tous ces gens à court terme, cela risque d'avoir une influence sur le nombre de demandes de prestations d'assurance-chômage. Si c'est le cas, est-ce que cela vous pose un problème? Y avez-vous réfléchi?

Mme Hubbard: Disons que je ne m'étais pas posé la question jusqu'à présent, monsieur le président. Je pense que d'une manière générale, c'est plutôt l'employeur qui se soucie de la rentabilité générale des diverses formules de réalisation du travail. De notre point de vue, la première préoccupation serait de savoir si cette formule permettrait de préserver une fonction publique non partisane, représentative et hautement compétente.

Le président: Merci d'être venus.

Nous avons quelques questions à régler. Nous allons prendre une pause de deux minutes pour permettre à nos témoins de se retirer et nous reprendrons ensuite la séance.

• 1239

The Chairman: Colleagues, we'll resume this meeting. We have a couple of items. Let me deal with one that I think is a little bit more like housekeeping.

I think you will find in front of you a list of suggested witnesses for our continuing inquiry into contracting out. I think this list was distributed to your offices a few days ago. Really, all I'm asking as your chair is approval for the clerk to contact these people so they can appear before our committee at some time in the near future. If you have any other names that you might like to suggest, we would certainly take them now. I have already added one.

Le président: Chers collègues, nous reprenons la séance. Nous avons quelques points à examiner. Je vais commencer par une simple question de routine.

Vous devez avoir sous les yeux une liste de témoins proposés pour la poursuite de notre enquête sur la sous-traitance. Vous avez dû la recevoir il y a quelques jours. Je vous demande simplement d'autoriser le greffier à communiquer avec ces personnes pour qu'elles puissent venir comparaître devant notre comité. Si vous avez d'autres noms à suggérer, nous pouvons les noter tout de suite. J'en ai déjà ajouté un.

[Text]

[Translation]

• 1240

I have a suggestion of my own, and that's the Canadian Courier Association. If I don't hear any objection from you people, the clerk will add the name of the Canadian Courier Association and they will be invited to appear.

I think I caught the eye of Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

Are you asking for the whole sheet to be approved—business, government, labour, academic?

The Chairman: Yes.

Mrs. Chamberlain: Okay. I'd like to ask a question on the Canadian Chamber of Commerce. I'm unclear as to how they fit in with contracting out. Can you give me a clue to that? I think they're great, but I don't get the correlation.

The Chairman: I understand when it comes to the Canadian Chamber of Commerce, they have a committee themselves looking at it, and then of course. . .

Mrs. Chamberlain: Contracting out in the government?

The Chairman: Yes.

A voice: They look at government all the time.

Mrs. Chamberlain: I see.

The Chairman: And of course that's for their small business members.

Mrs. Chamberlain: Okay. That sounds fine to me. I just didn't understand how it fit in. That's great.

The Chairman: Mr. Murray.

Mr. Murray: The B.C. government, the agriculture labs and road maintenance, I don't understand the connection there.

The Chairman: It is our understanding that there has been considerable experience with contracting out in British Columbia. Some of those experiences have been less than desirable, and so it's been suggested that we hear from these people, to get firsthand from them their feelings about their experiences with contracting out.

Mr. McKinnon.

Mr. McKinnon: There are a number of Manitoba municipalities that have done that, as far as road maintenance is concerned. So if you want to get in touch with UMM that might be a suggestion.

The Chairman: That's the Union of Manitoba Municipalities.

Mr. McKinnon: Yes.

Mr. Bellemare: Are they satisfied or unsatisfied?

Mr. McKinnon: I'm not sure.

The Chairman: I think that's a good suggestion, Mr. McKinnon, because I think for my part certainly not yet in this inquiry have we had enough sort of true-to-life experiences told to us, either the good or the bad. I think we've heard from a lot of officials, talking about criteria and guidelines and goals, how wonderful they are and so on, but I think it would be better for us to hear from more people who've actually lived the experience.

Je voudrais proposer la Canadian Courier Association. Si je n'entends pas d'objection de votre part, le greffier ajoutera cette association à la liste des témoins invités à comparaître.

Il me semble que M^{me} Chamberlain veut intervenir.

Mme Chamberlain: Merci.

Vous nous demandez d'approuver toute cette liste, les entreprises, les organisations gouvernementales et syndicales, les organismes universitaires?

Le président: Oui.

Mme Chamberlain: Bon. J'aimerais poser la question de la Chambre de commerce du Canada. En quoi cette question de la sous-traitance la concerne-t-elle? Pourriez-vous me l'expliquer? C'est un excellent organisme, mais je ne vois pas le lien.

Le président: Je crois que la Chambre du commerce du Canada a un comité qui examine précisément cette question, et dans ce cas naturellement. . .

Mme Chamberlain: La sous-traitance au gouvernement?

Le président: Oui.

Une voix: Ils examinent constamment ce qui se passe au gouvernement.

Mme Chamberlain: Je vois.

Le président: Naturellement, c'est pour les PME qui en font partie.

Mme Chamberlain: Bon. C'est très bien. Je ne voyais pas le lien. C'est parfait.

Le président: Monsieur Murray.

M. Murray: Je ne vois pas le lien entre le gouvernement de la Colombie-Britannique, les laboratoires agricoles et l'entretien des routes.

Le président: Le gouvernement de Colombie-Britannique a apparemment une longue expérience de la sous-traitance. Cette expérience n'a pas toujours été très heureuse, et il a donc été suggéré que nous entendions ces personnes pour qu'elles nous donnent de vive voix leur point de vue sur cette expérience de la sous-traitance.

Monsieur McKinnon.

M. McKinnon: Un certain nombre de municipalités du Manitoba l'ont fait en ce qui concerne l'entretien des routes. Vous pourriez donc contacter éventuellement l'UMM.

Le président: Il s'agit de l'Union of Manitoba Municipalities.

M. McKinnon: C'est cela.

M. Bellemare: Sont-elles satisfaites ou insatisfaites de cette expérience?

M. McKinnon: Je ne suis pas sûr.

Le président: Je pense que c'est une bonne suggestion, monsieur McKinnon, car pour ce qui me concerne, je ne crois pas que nous ayons suffisamment entendu le récit de ces expériences, bonnes ou mauvaises, telles qu'elles ont eu lieu dans la réalité. Nous avons entendu de nombreux cadres nous parler de critères, de lignes directrices et d'objectifs, de toutes ces choses merveilleuses, mais je pense qu'il vaudrait mieux entendre l'opinion des gens qui ont directement vécu cette expérience.

[Texte]

Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett: With regard to airport authority, we're looking at two that are truly airport authorities, Dorval and Vancouver, which I have no problem with, but maybe it would be more appropriate if we looked at one authority and one government operated. Then we might get some comparative questions as to. . .

For example, I can cite in my airport in Halifax, which is still government operated, where a guy retires on Friday and comes back on contract Monday. I don't know who actually does that, whether it's local management, whether it's policy or. . . I don't know if there's a difference between authority and a government-controlled airport. It may give you a broader sense, that's all.

The Chairman: That's a good thought. Maybe you can talk to us about it later. This list is not the end all. . . This inquiry will be as open-ended as possible, and this does not represent everything that we might want to pursue. So is it agreed. . .?

Oh, I am sorry. Mr. Marchand.

Mr. Marchand: I have a series of questions. Why is the B.C. government included there?

Mr. Murray: I asked the same question.

Mr. Marchand: I missed that part.

The Chairman: As I indicated before, they have been in contracting out for some time, and I am told that not all their experiences have been positive. So if they've lived it. . . Apparently they've had some actual policy reversal. If that's the case, I think we should find out why.

Mr. Marchand: Okay.

You have Public Works and Government Services. Does that mean that it will be the deputy minister that is going to come, or are we going to get director general Joe Schmo?

An hon. member: Do you know him well?

An hon. member: It would be nice to have Joe Schmo.

Mr. Marchand: In other words, is it possible to make sure that it's the deputy minister who comes?

The Chairman: Well, in my opinion, if that's the best qualified person. . .

Mr. Marchand: Is it also possible to get the minister to come?

[Traduction]

Madame Brushett.

Mme Brushett: En ce qui concerne les administrations aéroportuaires, nous en avons deux, Dorval et Vancouver, ce qui me semble très bien, mais peut-être vaudrait-il mieux examiner d'une part une autorité aéroportuaire et d'autre part un aéroport géré par le gouvernement. Nous pourrions alors faire des comparaisons. . .

Je pourrais par exemple vous citer le cas de mon aéroport à Halifax, qui est toujours géré par le gouvernement, ou quelqu'un prend sa retraite le vendredi et revient comme sous-traitant le lundi. Je ne sais pas qui dirige cela, si ce sont les autorités locales, si c'est une politique ou. . . Je ne sais pas s'il y a une différence entre les autorités aéroportuaires et les administrations gouvernementales des aéroports. Cela nous permettrait peut-être d'avoir une vue plus générale.

Le président: C'est une bonne idée. Vous pourriez peut-être nous en reparler plus tard. Cette liste n'est nullement limitative. . . Notre enquête sera aussi ouverte que possible, et nous ne sommes donc nullement limités par cette liste. Vous êtes donc d'accord. . .?

Oh, pardon. Monsieur Marchand.

M. Marchand: J'ai plusieurs questions à poser. Pourquoi inclut-on le gouvernement de la Colombie-Britannique ici?

M. Murray: J'ai déjà posé cette question.

M. Marchand: Je n'avais pas entendu.

Le président: Comme je l'ai déjà dit, ce gouvernement sous-traite déjà beaucoup de choses depuis longtemps, et d'après ce que je crois savoir, ce n'est pas toujours une réussite. Puisque ces gens-là ont déjà une expérience de la chose. . . Ils sont apparemment revenus sur leur politique dans certains domaines. Si c'est le cas, je pense qu'il serait bon de savoir pourquoi.

M. Marchand: Bon.

Vous avez aussi Travaux publics et Services gouvernementaux. Est-ce que ça veut dire que nous allons rencontrer le sous-ministre, ou est-ce que ce sera le directeur général Bob Machinchose?

Une voix: Vous le connaissez bien?

Une voix: Ce serait bien d'avoir Bob Machinchose.

M. Marchand: Autrement dit, pouvons-nous nous assurer que c'est le sous-ministre qui viendra?

Le président: À mon avis, si c'est la personne la mieux qualifiée. . .

M. Marchand: Pourrions-nous aussi rencontrer le ministre?

• 1245

The Chairman: Are we looking for political answers or are we looking for technical answers on how to look at the real workings of the policy?

Mr. Marchand: Yes, but you know as well as I do that the minister has certain responsibilities.

The Chairman: He'll talk about policy and he'll talk about responsibility, but he's not the company's number one mechanic. He's the accountable person.

Le président: Il s'agit de savoir si nous voulons obtenir des réponses politiques ou des réponses techniques sur le fonctionnement réel de cette politique.

M. Marchand: Oui, mais vous savez comme moi que le ministre a certaines responsabilités.

Le président: Il va vous parler de politique et de responsabilité, mais il ne s'occupe pas de la mécanique de l'entreprise. Il se contente de rendre des comptes.

[Text]

Mr. Marchand: Yes, but he's the one who's deciding that maybe we should do more contracting out, period.

The Chairman: But in this inquiry, is that what we're looking for or are we—

Mr. Marchand: It would be a good question to ask, wouldn't it?

The Chairman: We're not at that point yet, Mr. Marchand. We have to draw our own conclusions.

Mr. Marchand: You don't think it would be a good idea to invite...?

The Chairman: I don't think it's a terrible idea, but I—

Mrs. Brushett: He's been in two or three times.

The Chairman: Let me suggest this to you. Let's go through as many of the non-political people as possible and then in the waning days of the inquiry we can ask ourselves, based on what we've been told, do we really need a politician's input? Is that fair?

Mr. Marchand: I have another question regarding Treasury Board. Did they come? They did already? Was it the deputy minister? No? And the minister didn't come, either?

The Chairman: Mr. Eggleton was not here, but we had senior officials, yes.

Mr. Marchand: But not the deputy minister?

Mr. Bellemare: It was the worst performance of any group that came in.

The Chairman: Well, we're going to have them back.

Mr. Marchand: Yes, I would like to have the deputy minister come back, because Treasury Board is the key to this.

The Chairman: Okay.

Mr. Marchand: The other question is with respect to contracting out. It seems to me there are some ministries in the government that do more contracting out than other ministries. Is there a way of finding out which ones they are and inviting them, too?

Is it National Defence, for example? Oh, it would be National Defence. I see.

The Chairman: If you look at the list, Mr. Marchand, we have Stats Canada, the National Research Council, CIDA, Public Works, of course, and National Defence. Those are some of the good examples.

Mr. Marchand: They are major contractors?

The Chairman: Oh, yes.

Mr. Marchand: I see.

The Chairman: In fact DND, I think, is number one.

Mr. Marchand: I'm learning something every day.

The Chairman: That's why we're into this inquiry. Canada is a wonderful experience.

Madam Chamberlain and then Monsieur Asselin.

[Translation]

M. Marchand: Oui, mais c'est lui qui décide d'augmenter la sous-traitance, un point c'est tout.

Le président: Mais est-ce que c'est vraiment ce que nous cherchons. . .

M. Marchand: Ce serait une bonne question à poser, non?

Le président: Nous n'en sommes pas là, monsieur Marchand. Nous devons tirer nos propres conclusions.

M. Marchand: Vous ne pensez pas que ce serait une bonne idée de l'inviter. . .

Le président: Je ne pense pas que ce soit une mauvaise idée, mais. . .

Mme Brushett: Il est déjà venu deux ou trois fois.

Le président: Voici ce que je vous propose. Essayons d'entendre le plus possible de personnes n'ayant pas de rôle politique, et quand notre étude commencera à tirer à sa fin, nous pourrions décider si nous avons besoin d'un point de vue politique. Cela vous paraît raisonnable?

M. Marchand: J'ai une autre question au sujet du Conseil du trésor. Ses représentants sont-ils déjà venus? Oui? Était-ce le sous-ministre? Non? Et le ministre non plus?

Le président: M. Eggleton n'est pas venu, mais nous avons entendu des haut-fonctionnaires.

M. Marchand: Mais pas le sous-ministre?

M. Bellemare: C'était le groupe le plus lamentable de tous ceux que nous avons rencontrés.

Le président: Nous allons les faire revenir.

M. Marchand: J'aimerais bien rencontrer le sous-ministre, car le Conseil du trésor est un élément clé de toute cette affaire.

Le président: Bon.

M. Marchand: J'ai une autre question au sujet de la sous-traitance. Je crois que certains ministères y recourent plus que d'autres. Pourrions-nous savoir lesquels et inviter aussi leurs représentants?

S'agit-il par exemple de la Défense nationale? Oh, ce serait la Défense nationale. Je vois.

Le président: Si vous regardez la liste, monsieur Marchand, vous voyez que nous avons Statistique Canada, le Conseil national de recherches, l'ACDI, Travaux publics, naturellement, et la Défense nationale. Ce sont quelques bons exemples.

M. Marchand: Ils ont beaucoup de contrats?

Le président: Oh oui.

M. Marchand: Je vois.

Le président: Je pense d'ailleurs que le MDN est le numéro un.

M. Marchand: J'apprends quelque chose tous les jours.

Le président: C'est pour cela que nous menons cette enquête. Le Canada est une source d'expériences sublimes.

Madame Chamberlain, puis monsieur Asselin.

[Texte]

Mrs. Chamberlain: Thank you.

The one I wanted to look at, too, was Treasury Board. I think we have to have them back and I think we have to reserve the right to call them back anywhere in this process. I believe they're very key in this process.

When we do ask them, there's nothing wrong with having almost a prerequisite for each time they do come. For instance, what I'd be interested in today are direct stats on how many people do come back in a second life here. It seems they hold the key to that, supposedly, in Stats.

I think that's very important to us as a government. We talk a lot about job creation and availability, but if we have people leaving here—being pensioned off, quitting or maybe even being fired; we don't know these questions—how many of them are returning or perhaps even drawing a pension and then coming back for a part-time job here or a full-time job on contract?

I think these things are really fundamental to what we do, because in the process of contracting out, we also may hit a chord where we would be creating jobs here. And it's not only happening here; I would put that on the record. It's happening all over, in all kinds of professions. People are holding down two or three jobs—full-time jobs in some cases—or being pensioned off and going back.

I think this is a real tiger, and I think the Treasury Board does hold the key.

The Chairman: Can I just make a suggestion in that regard? We're certainly going to have Treasury Board back. Perhaps, Mrs. Chamberlain, you could formulate a series of questions designed to elicit certain information in that particular area, for example. When we contact Treasury Board, we will apprise them of your interest and ask that they have answers to your questions when they come.

Mrs. Chamberlain: That's great. My interests are on record, because I have a real interest at the moment, but I also think in the process we may want to call them back four or five months down the road.

[Traduction]

Mme Chamberlain: Merci.

Moi aussi, je m'intéresse au Conseil du trésor. Je pense qu'il faut faire revenir ses représentants et nous réserver le droit de les reconvoquer à n'importe quelle étape de cette étude. Je pense que c'est un ministère clé dans toute cette affaire.

Quand nous les inviterons, il n'y aurait rien de mal à établir une sorte de condition préalable. Par exemple, ce qui m'intéresserait aujourd'hui, ce sont des statistiques directes sur le nombre de personnes qui se rematérialisent ici dans une seconde existence. J'ai l'impression que ce sont eux qui détiennent les statistiques clés à cet égard.

Je pense que ces renseignements sont très importants pour le gouvernement. Nous parlons beaucoup de création d'emploi et de disponibilité, mais il s'agirait de savoir combien des personnes qui partent, qui prennent leur retraite, qui démissionnent ou qui peuvent même être renvoyées, nous n'en savons rien, combien de ces personnes reviennent ou même touchent une pension tout en reprenant un emploi à temps partiel ou même un emploi à temps complet à titre de sous-traitant?

Je pense que toutes ces informations sont fondamentales, car cet examen de la sous-traitance pourrait aussi déboucher sur la question de la création d'emploi. Et je tiens à dire très clairement que ce n'est pas le cas seulement ici. On retrouve la même chose dans tous les domaines, dans toutes sortes de professions. On trouve des gens qui ont deux ou trois emplois—des emplois à plein temps dans certains cas—ou qui prennent leur retraite et reviennent travailler ensuite.

Je crois que c'est quelque chose de fondamental, et je pense que c'est le Conseil du trésor qui détient la clé du problème.

Le président: Pourrais-je faire une suggestion à cet égard? Il est certain que nous allons faire revenir les représentants du Conseil du trésor. Madame Chamberlain, vous pourriez peut-être formuler une série de questions pour qu'ils nous donnent certains renseignements précis dans ce domaine. Quand nous les contacterons, nous leur en ferons part et nous leur demanderons de venir préparés à répondre à ces questions.

Mme Chamberlain: Parfait. J'ai déjà exprimé ces questions, car c'est quelque chose qui m'intéresse dès maintenant, mais je pense qu'il sera bon de les faire revenir aussi dans quatre ou cinq mois.

• 1250

The Chairman: Well, I'm sure that staff has already taken note of that and I'm sure that if they feel there's something incomplete, they'll mention that to you.

I'm sorry, Mr. Asselin.

M. Asselin: Monsieur le président, on sait qu'il est très coûteux pour le Comité de faire venir des témoins de la Colombie-Britannique, du Manitoba et d'un peu partout au Canada pour témoigner une heure devant la commission. Tout d'abord, je ne connais pas le budget de déplacement dont la commission dispose pour rembourser les témoins de leurs frais. C'est une chose à voir.

J'aimerais aussi connaître la date limite du dépôt du rapport sur la sous-traitance.

Le président: Je suis sûr que nos assistants ont déjà pris note de cela, et que s'il leur manque quelque chose, ils vous le diront.

Pardon, monsieur Asselin.

Mr. Asselin: Mr. Chairman, we know that it is very expensive for the committee to have witnesses come from British Columbia, Manitoba and all over Canada to testify just for one hour. In the first place, I do not know how much we have in our budget to pay for the travel expenses of witnesses. This is something we should check.

I would also like to know the deadline for the tabling of the report on contracting out.

[Text]

The Chairman: May I interrupt you there? You were asking about the cost from British Columbia. If we do a teleconference, if we have video conference, I'm told it would cost about \$400.

M. Asselin: Ils ne viennent pas sur place avec la vidéoconférence. Il doit bien exister un budget pour rembourser les témoins qui viennent comparaître.

Je voudrais savoir la date limite à laquelle on doit déposer le rapport sur la sous-traitance au Conseil du Trésor et à Travaux publics Canada.

Une voix: C'est à négocier.

M. Asselin: Croyez-vous que cela peut changer quelque chose aux engagements qui ont été pris par le gouvernement antérieur sur la sous-traitance?

Une voix: Oui.

M. Asselin: Je ne pense pas que cela puisse changer grand-chose.

The Chairman: I don't think I'm in a position to answer that.

M. Marchand: J'ajouterais, comme M. Bellemare, qu'il faut que le rapport du Comité fasse une différence. Si on pense que ce qu'on fait ne portera pas fruit ou n'aura pas d'impact sur le gouvernement. . . Il faut quand même avoir l'impression. . .

The Chairman: Well, we'll have to cross that bridge when we come to it.

M. Marchand: Il faut avoir la certitude qu'on va changer quelque chose.

The Chairman: Anyway, we have a list. It is at best an interim list. Let's go through it. This is my suggestion. Let's accept this list. Then, sometime in the next month or two, we'll get at this again and we'll add to the list. I think I indicated to you at an earlier meeting that we will be endeavouring to hire some very knowledgeable person who can take a look at the work we have done so far and determine from that where we have perhaps missed some opportunities to get more information, and I think that might be a good time to finish off this list.

Can I have an agreement—Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett: I'm prepared to make a motion, if that's what you're after, that we accept this.

The Chairman: I understand from the clerk that we don't need a motion. If there's a motion, fine, that the list be accepted as printed and that the clerk will be instructed, or asked to contact the people for appearing before this committee. All agreed?

Some hon. members: Agreed.

Mrs. Chamberlain: Could I ask a question?

The Chairman: Yes.

Mrs. Chamberlain: It's further to—I forget who did it, Mr. Marchand maybe. Do these people cost us money to bring in, the outside people? No? Yes? I'm getting a yes and a no.

[Translation]

Le président: Vous me permettez de vous interrompre? Vous parlez du coût pour la Colombie-Britannique. Si nous tenons une vidéoconférence, cela nous coûterait environ 400\$, d'après ce qu'on m'a dit.

Mr. Asselin: With a teleconference, they do not come here. We must have some allocation to pay for the expenses for witnesses that appear before us.

I would also like to know the deadline for the tabling of the report on contracting out by Treasury Board and Public Works Canada.

An hon. member: It is negociable.

Mr. Asselin: Do you think that might have a bearing on the contracting out commitments made by the previous government?

An hon. member: Yes.

Mr. Asselin: I doubt it.

Le président: Je ne pense pas être en mesure de répondre à cette question.

Mr. Marchand: I would add, like Mr. Bellemare, that the committee report should make a difference. If it does not appear to make any difference or have any impact on the government. . . There should be a feeling that. . .

Le président: Nous réglerons cette question le moment venu.

Mr. Marchand: We should make sure that things are going to change.

Le président: Quoi qu'il en soit, nous avons une liste. C'est tout au plus une liste provisoire. Je vous propose de l'examiner et de l'accepter. Ensuite, d'ici un mois ou deux, nous y reviendrons et nous la compléterons. Je pense vous avoir dit lors d'une précédente réunion que nous allons essayer d'engager quelqu'un de très compétent pour examiner ce que nous avons fait jusqu'à présent et nous dire si nous sommes passés à côté de certaines sources d'information éventuelles, après quoi nous pourrions compléter cette liste.

Puis—je avoir votre accord? Madame Brushett.

Mme Brushett: Si c'est ce que vous voulez, je suis prête à proposer cette motion.

Le président: Le greffier me signale que nous n'avons pas besoin de motion. Si nous en avons une, c'est très bien. Il est donc proposé que la liste soit acceptée telle qu'elle se présente actuellement et que le greffier soit invité à contacter les personnes que nous invitons à comparaître. Vous êtes tous d'accord?

Des voix: D'accord.

Mme Chamberlain: Puis—je poser une question?

Le président: Oui.

Mme Chamberlain: Je reviens à ce que disait. . . je crois que c'est M. Marchand. Est-ce que cela nous coûte quelque chose de faire venir ces gens de l'extérieur? Non? Oui? Je vois qu'on me dit oui et non.

[Texte]

The Chairman: Which ones are you talking about? I think I misunderstood you. Sure, if we were to fly them here, naturally we would have to fly them at our expense and put them up in a hotel and so on, but if we do it by video conferencing, of course not. Then it's just the video conference.

Mrs. Chamberlain: Obviously, it depends on how many are very important. The issue was brought up by the B.C. government. I don't know if there are other ones that will cost us dollars, but I guess I would ask the chair to use some discretion there. As we go through the process, if they're going to be costly, maybe they can be looked at towards the end of the process to then be re-evaluated, to see whether we really need to incur the cost. We may feel two or three months down the road that we do not need to see people, or we may feel that we do. So I would ask the chair if he could use some discretion in that.

Mr. Bellemare: We're trying to get at the truth. Yes, it is costly to have witnesses here. It is perhaps the least expensive of all the committees. If you look at what is happening in External Affairs, what is happening in National Defence, they have an astronomical budget and they are seeing witnesses all over Canada—north, south, east, west. And this is peanuts. These people often will bring their research. I've seen university professors, for example, in the past, come in with documents they have prepared, voluntarily, but we have to billet them and travel them.

The Chairman: Let me just point out to you, Mrs. Chamberlain, that we have a very limited budget for the remainder of this fiscal year; it's roughly \$30,000. I would think that almost all of that, or a huge chunk of it, will be spent on compiling the information we have already gotten and preparing the report. I would assume that, unless otherwise instructed by the committee, when it comes to outside people, we would proceed with video conferencing. And just on the B.C. thing, it's not absolutely a sure thing that we would ask them to appear before the committee, electronically or otherwise. There has to be a little bit more research. But at least we want agreement from you that we would like to pursue that and if it culminates in their appearance, so be it.

So we have an agreement on that? All right. That matter is completed.

We have now Mr. Marchand's motion. I think you have a copy of it in front of you. If you have not, it's been before us for some time. Let me just read it. I'm quite sure most of you are familiar with it, but I'll just read the wording of it. It provides that each government ministry and department supply a list of outside contracts given for fiscal years 1992-93 and 1993-94 as well as the directives and procedures used in providing these contracts.

I think we would have to hear from Mr. Marchand first, Mr. Bellemare. Then we can respond.

[Traduction]

Le président: Desquels parlez-vous? Je crois que je vous ai mal comprise. Évidemment, si nous faisons venir des témoins, il faut leur payer leur billet d'avion et l'hôtel, etc. Mais cela ne nous coûte rien si nous avons une vidéoconférence.

Mme Chamberlain: De toute évidence, il faut savoir combien de ces personnes sont très importantes. C'est à cause du gouvernement de la Colombie-Britannique que la question a été posée. Je ne sais pas si d'autres témoins vont entraîner des frais pour le Comité, mais je pense qu'il serait bon que le président se serve de son pouvoir de discrétion ici. S'il y a des choses qui risquent de nous coûter cher, nous pourrions peut-être y revenir vers la fin de notre étude et voir si ces dépenses sont vraiment nécessaires. Nous nous apercevrons peut-être dans deux ou trois mois que nous n'avons pas vraiment besoin d'entendre ces gens-là, ou au contraire que c'est important. Je demande donc au président d'user de son pouvoir discrétionnaire en l'occurrence.

• 1255

M. Bellemare: Nous essayons de savoir la vérité. Il est vrai qu'il coûte cher de faire venir des témoins ici, mais notre comité est peut-être celui qui dépense le moins de tous. Si on voit ce qui se passe au comité des Affaires étrangères ou à celui de la Défense nationale, leur budget est énorme et ils traversent tout le pays—du nord au sud et de l'est à l'ouest—pour entendre des témoins. Le budget de notre comité est minime. Ces gens-là apportent souvent toute la documentation pertinente avec eux. J'ai vu des professeurs d'université, par exemple, apporter des documents qu'ils avaient préparés, de leur propre chef, mais c'est au comité de payer leurs frais de déplacement.

Le président: Permettez-moi simplement de vous signaler, Madame Chamberlain, qu'il nous reste un budget très restreint, soit environ 30 000\$, pour finir l'exercice financier. Je suppose que la majeure partie de cette somme servira à mettre en forme tous les renseignements que nous avons recueillis et à préparer notre rapport. À moins d'avis contraire de la part des membres du comité, je suppose que pour ce qui est des témoins extérieurs, nous procéderons par vidéo conférences. Quant au groupe de la Colombie-Britannique, je ne suis absolument pas convaincu que nous allons lui demander de comparaître devant le comité, avec ou sans moyens électroniques. Il faut approfondir quelque peu les recherches. Nous voulons tout au moins obtenir votre accord à cette fin, et s'il s'avère qu'il nous faut l'inviter à comparaître, nous le ferons.

Sommes-nous d'accord? Très bien. L'affaire est close.

Passons maintenant à la motion de M. Marchand. Je pense que vous en avez le texte sous les yeux. Au cas contraire, il y a déjà quelque temps qu'elle a été soumise au comité. Permettez-moi de vous la lire. Je suis sûr que la plupart d'entre vous en connaissez bien le texte, mais je vais la lire de toute façon. Cette motion demande à tous les ministères du gouvernement de fournir une liste des contrats alloués à l'extérieur pendant les exercices financiers 1992-1993 et 1993-1994, ainsi que les directives et procédures utilisés dans l'octroi de ces contrats.

Je pense qu'il nous faut entendre en premier M. Marchand, Monsieur Bellemare. Nous répondrons ensuite.

[Text]

[Translation]

Mr. Marchand: The reason I have put this forth is simply to get to the truth, as Mr. Bellemare mentioned earlier. I think if we could get more information regarding contracting out, and this is part of getting that added information, we will be able to better evaluate that process in the government. I mean, there are an awful lot of questions that are far from being very clear. For example, the Treasury Board has said contracting out consists of, what, \$5.2 billion? Yesterday Mr. Bean said it's in excess of \$6 billion and maybe \$7 billion. I was told by other researchers it could actually reach \$9 billion. So if Treasury Board does not even know how much contracting out is being done, well, then maybe that would be a thing we could look into.

M. Marchand: Si j'ai proposé cette motion, c'est tout simplement pour avoir des faits concrets, comme l'a dit plus tôt M. Bellemare. Si nous pouvions obtenir plus de renseignements sur la sous-traitance, et c'est en partie l'objet de ma motion, il nous sera plus facile d'évaluer ce processus au gouvernement. En effet, un bon nombre de questions restent très floues. Par exemple, le Conseil du Trésor a dit que la sous-traitance représentait quelque chose comme 5,2 milliards de dollars. Hier, M. Bean a dit que cette dépense totale est supérieure à 6 milliards de dollars et qu'elle atteint peut-être 7 milliards de dollars. D'autres attachés de recherche m'ont dit que cela pouvait même aller jusqu'à 9 milliards de dollars. Si le Conseil du Trésor ne sait même pas combien lui coûtent tous les contrats qu'il passe avec des gens de l'extérieur, c'est d'autant plus une raison pour nous de nous pencher sur la question.

Definitely, from my understanding of the witnesses that have come to the committee so far, there seems to be no adequate criteria or no adequate proof of efficiency in contracting out. There seems to be proof that it costs more to the government to contract out. The quality of work seems to be less than would be hoped for. In fact, there might not be any merit principle in respect to contracting out.

Il ne fait aucun doute, d'après ce qu'ont dit les témoins qui ont comparu jusqu'ici devant notre comité, qu'il n'existe aucun critère satisfaisant ni aucune preuve d'efficacité relativement à l'octroi des contrats. Les faits semblent prouver que cela coûte plus cher au gouvernement et que la qualité du travail laisse à désirer. En fait, il est possible que l'on n'applique absolument pas le principe du mérite relativement aux marchés de l'État.

There are an awful lot of questions that have to be asked and I think the only way to answer them is by getting to the contracts themselves and seeing who is doing them, how they are doing them, what are the amounts of money. These are the basic questions. This is really getting to the truth of it. This motion intends, if we agree, to get this information from various departments and ministries. Thank you.

Il y a donc une foule de questions qui exigent une réponse et la seule façon de l'obtenir, c'est de pouvoir jeter un coup d'oeil sur les contrats proprement dits et sur les entrepreneurs, pour voir comment ils procèdent et quelles sont les sommes en jeu. Ce sont là des questions fondamentales. Il s'agit pour nous d'aller au fond des choses. Si le comité est d'accord, cette motion vise à obtenir ce genre de renseignements auprès de divers ministères. Je vous remercie.

The Chairman: Mr. Bellemare.

Le président: Monsieur Bellemare.

Mr. Bellemare: From my experience on the public accounts committee, and also being from the region here and knowing what's going on most of the time. . . You have the public accounts report that is presented annually. It's a white book with red and black lettering. You got that. Every year we get this. All the contracts are marked. The Auditor General provides comments.

M. Bellemare: D'après mon expérience au comité des comptes publics et compte tenu aussi du fait que je suis de la région, je sais ce qui se passe la plupart du temps. . . Tous les ans, le rapport des comptes publics est publié. Il s'agit d'un livre blanc avec des lettres en rouge et en noir. Vous l'avez reçu. Nous le recevons tous les ans. Tous les contrats y figurent. Le vérificateur général fait aussi des observations.

• 1300

The Auditor General also has an annual report where there are questionable operations, and he makes comments on that and the ministries also answer the questionable comments of the Auditor General.

Le vérificateur général présente également un rapport annuel où il fait état de certaines activités douteuses; il fait des observations à ce sujet et les ministères répondent également aux critiques du vérificateur général.

In contracting out we have to recognize immediately that there is either procurement or contracting out of services, so we have to know which of these activities we are talking about. That's exactly what we're studying here.

Lorsqu'on parle de contrats, il faut faire immédiatement la distinction entre les marchés publics et la sous-traitance des services, et nous devons donc savoir de quelles activités nous traitons. C'est exactement ce qu'étudie notre comité.

I think, Mr. Chairman, it would be extremely costly in data-gathering of something that we're onto right now and that we have available in these reports. If you're going to have photocopies made of all of these activities, then it will be like mountains.

Je pense, monsieur le président, que cela coûterait extrêmement cher de recueillir des données sur une question que nous étudions actuellement si elles existent déjà dans ces rapports. Si l'on veut faire faire des photocopies des données relatives à toutes ces activités, nous aurons des piles de documents.

The minister came in. He gave his report on his new department. I think well over 600,000 contracts are given out in a year—just to give you an example of the size of things to come.

Le ministre est venu. Il a fait son rapport sur son nouveau ministère. Plus de 600 000 contrats sont octroyés sur une année. . . pour vous donner une idée de l'ampleur de la tâche.

[Texte]

Also, on a daily basis we all get—unless we don't want them—the contracts that were given out, mostly for procurement, every day. So if I want to know if in my riding of Sainte-Agathe-des-Monts or des Laurentides how many people are getting contracts, either the contractors doing work in les Laurentides or les Laurentides getting contracts probably from people who have businesses in Montreal, for example, then you get this.

My staff goes nuts because it just piles up. Without exaggeration, it will pile up to the ceiling. If you didn't throw them out for a full year, it would pile up to the ceiling.

The Chairman: So you're opposed to the motion.

Mr. Bellemare: Oh yes.

Mrs. Chamberlain: I too am opposed to the motion. I've done a little bit of background work, as I suppose my colleague has. I have the information now that the Comptroller General releases information, also the Auditor General, and a daily bulletin through Public Works that provides a lot of information.

I would be concerned that we as lay people—and I've spoken to this issue several times in committee—first, would not have the time, the energy, or the ambition to go through this type of paperwork, as well as the dollars. Coming from my background, I know that everything that we put on a support system to ask for this kind of information is a tremendous amount of work and a tremendous amount of dollars. It is important that we get to the bottom of issues, but we have to be really careful about the kinds of things we ask for and whether they're readily available or are going to put a great burden on the group that would have to provide it. So I have a lot of questions on that.

There's another issue here, which is wanting to know who gets what in every riding and a member needing to know that and the types of information that occur from that, the patronage issue that occurs. I have a lot of concerns. I don't think we as a committee need to incur those costs for the amount that we would look at a report like this, so I'm absolutely not in favour of it at all.

Mr. Marchand: It's as though you don't want to know. You're saying that because of the cost, because of the amount of work and so on, you don't want to know.

I would like to know what contracts are given in my riding. It seems as an MP. . .

He's saying that it's available. My goodness gracious, I would very much appreciate, Mr. Bellemare, your telling me where I can find it.

Mr. Bellemare: Come to my office.

Mr. Marchand: Okay. You were saying just a minute ago that all the contracting out in the government is available in the book of public accounts.

Mr. Bellemare: There are 1,800 pages. One year I read all 1,800 pages.

[Traduction]

En outre, nous recevons tous les jours—à moins que nous ne les voulions pas—les contrats qui ont été accordés, essentiellement dans le cadre des marchés publics, jour après jour. Ainsi, si je veux savoir combien de personnes obtiennent des contrats dans ma circonscription de Sainte-Agathe-des-Monts ou des Laurentides, au sujet des entrepreneurs qui effectuent des travaux dans les Laurentides ou des contrats exécutés dans cette région par des entrepreneurs qui ont des entreprises à Montréal, par exemple, il est possible d'obtenir ces renseignements.

Mes employés deviennent fous en voyant s'accumuler la pile de documents. Sans exagérer, elle va finir par atteindre le plafond. Si on ne jetait pas tous ces documents au bout d'un an, ils s'empileraient jusqu'au plafond.

Le président: Vous êtes donc contre la motion.

M. Bellemare: Oh oui.

Mme Chamberlain: Moi aussi je m'oppose à la motion. J'ai fait quelques recherches, tout comme mon collègue, je suppose. Je sais maintenant que le contrôleur général publie cette information, ainsi que le vérificateur général, qu'il existe aussi un bulletin quotidien publié par Travaux publics où l'on trouve toutes sortes de renseignements.

Ce qui m'inquiète c'est que nous, profanes—et j'en ai parlé à plusieurs reprises au comité—n'avons tout d'abord ni le temps, ni l'énergie, ni l'ambition, de passer au peigne fin toute cette paperasserie, ou d'examiner les montants en cause. Compte tenu de mon expérience, je sais que lorsque nous cherchons à obtenir ce genre de renseignements, nous imposons une grosse charge de travail et de fortes dépenses au service de soutien. Il importe pour nous d'aller au fond des choses, mais nous devons réfléchir à deux fois avant de demander des renseignements s'il sont déjà disponibles ou si cela crée un fardeau excessif pour les personnes chargées de les fournir. J'ai donc énormément de réserves à faire à ce sujet.

Il y a autre chose qui me préoccupe vivement: si chacun veut savoir qui obtient quoi dans sa circonscription et qu'un député veut obtenir tous les détails à ce sujet, pour voir s'il y a eu favoritisme, je ne pense pas qu'il incombe au comité d'engager de telles dépenses à cet égard, et c'est pourquoi je suis donc tout à fait contre cette idée.

M. Marchand: On dirait que vous préférez ne pas savoir. Vous dites qu'en raison du coût, de la charge de travail, etc., vous ne voulez pas savoir.

Moi je voudrais savoir quels contrats sont alloués dans ma circonscription. Il me semble qu'en tant que député. . .

Mon collègue dit que ces renseignements sont disponibles. Par tous les dieux, je vous serais reconnaissant, monsieur Bellemare, de me dire où les trouver.

M. Bellemare: Venez dans mon bureau.

M. Marchand: Très bien. Vous avez dit il y a un instant que tous les contrats alloués au gouvernement sont énumérés dans le rapport des comptes publics.

M. Bellemare: Il y en a 1 800 pages. Une année, je les ai lues du début à la fin.

[Text]

[Translation]

• 1305

The Chairman: If I can interrupt for a moment, Mr. Marchand, I think one way of measuring it is whether the government goes through this process of compiling this mountain of information on a regular, permanent basis as implied by your motion, or do you perhaps seek out specific information from time to time in a department? I think, as Mr. Bellemare suggests, it is there. I don't think anyone would suggest you could just snap your finger like that and it's going to appear on some computer screen in your office.

Especially when the government is short on funds, would we expect or demand of the government that it provide this mountain of material on a regular basis? I think in Public Works and Supply and Services they go through about 1,000 contracts a day, so that's 365,000 a year. That's a lot of contracts. Some of them are just \$500 or \$1,000. As I think you know, all the contracts that exceed \$100,000 are pretty well instantly available to you, and a lot of them that exceed \$250,000 are available to you through Public Works.

I've got a note here that says Public Accounts Canada can provide on demand all professional and service contracts over \$100,000, and land, building and works contracts exceeding \$250,000. All of those are available to you now.

Mr. Bellemare: Are we not sort of creating a dichotomy if we go Monsieur Marchand's way, whom, by the way, I respect a great deal? I think what we're doing here, if we accept that, is tantamount to wanting to review every brick of a 15-storey building as opposed to another way of veneering.

In our case we're saying we know that we have to procure materials. But it's contracting out that is the key issue—contracting out of services. My bugaboo is contracting out jobs. This is what I'm after, and I think this is wrong. Is it a cost saving and more efficient way of doing business for the government to contract out? This is where we've been focusing.

The Chairman: As chairman, my sense is that there is no consensus. You want a vote on this motion, don't you, Mr. Marchand?

Mr. Marchand: Sure.

The Chairman: If there's no more discussion, I'll put the question.

Motion negated

M. Asselin: Est-ce que le vote est enregistré?

The Chairman: Do you want a roll call, Monsieur Asselin?

Mr. Asselin: Exactly.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, on a point of order, I agree with the roll call as requested. However, procedurally usually you notify beforehand that you want a registered vote.

Le président: Permettez-moi de vous interrompre un instant, monsieur Marchand. Il s'agirait de savoir si le gouvernement accumule cette montagne d'information de façon permanente et régulière comme le laisse sous-entendre votre motion, ou s'il s'agit de demander de temps à autre des renseignements précis à un ministère. Comme le dit M. Bellemare, je pense que ces renseignements sont disponibles. Personne ne prétend qu'il suffit de claquer les doigts pour faire apparaître ces renseignements sur un écran d'ordinateur dans son bureau.

À une époque où on essaye de limiter les dépenses, devons-nous exiger du gouvernement qu'il fournisse régulièrement une telle pile de documents? Sauf erreur, au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, on passe environ 1 000 contrats par jour, soit 365 000 par an. Cela représente beaucoup de contrats. Certains d'entre eux ont une valeur d'à peine 500\$ ou 1 000\$. Comme vous le savez sans doute, vous pouvez obtenir directement des renseignements sur tout contrat d'une valeur supérieure à 100 000\$, et pour ceux qui dépassent 250 000\$, il faut s'adresser aux Travaux publics.

J'ai reçu une note où il est dit que Comptes publics Canada peut fournir sur demande tous les contrats professionnels et de services de plus de 100 000\$, ainsi que les contrats fonciers, d'immeubles et de travaux de plus de 250 000\$. Vous pouvez avoir accès à tous ces renseignements à l'heure actuelle.

M. Bellemare: N'allons-nous pas créer un problème si nous optons pour la recommandation de M. Marchand pour lequel, soit dit en passant, j'éprouve le plus grand respect. Si nous acceptons sa motion, cela revient pour nous à vouloir examiner une par une les briques d'un immeuble de 15 étages plutôt que de vérifier simplement le revêtement.

Dans notre cas, nous disons que nous savons que nous devons obtenir des documents. Toutefois, c'est la sous-traitance qui est au coeur du problème: la sous-traitance des services. C'est ce qui m'intéresse. Je veux essayer d'y voir clair car je pense que ce n'est pas le meilleur système. Les contrats et la sous-traitance sont-ils vraiment pour le gouvernement la façon la plus efficace et la plus rentable de mener ses activités? C'est là-dessus que portent nos recherches.

Le président: En tant que président, j'ai l'impression qu'il n'y a pas de consensus. Vous tenez à ce que cette motion soit mise aux voix, monsieur Marchand?

M. Marchand: Oui, bien sûr.

Le président: Si personne n'a rien à ajouter, je vais mettre la motion aux voix.

La motion est rejetée

Mr. Asselin: Was that a recorded vote?

Le président: Vous voulez un vote par appel nominal, monsieur Asselin?

M. Asselin: Parfaitement.

M. Bellemare: Monsieur le président, j'invoque le Règlement. Je suis d'accord pour un vote par appel nominal. Toutefois, du point de vue de la procédure, il faut en général signaler avant le vote que l'on veut qu'il soit enregistré.

*[Texte]**[Traduction]*

The Chairman: How much of an advance warning, Mr. Bellemare?

Le président: Combien de temps à l'avance, monsieur Bellemare?

Mr. Bellemare: Right as you do it. I respect Mr. Asselin's request and let's do it that way, but next time let's do it correctly.

M. Bellemare: Juste au moment de procéder au vote. Je respecte la demande de M. Asselin et j'accepte que l'on procède de cette façon, mais la prochaine fois il faudra s'en tenir à la procédure.

The Chairman: I appreciate that. The clerk will call the names.

Le président: Je comprends. Le greffier va appeler les noms.

• 1310

Motion negatived: nays 5; yeas 2

La motion est rejetée par 5 voix contre 2

The Chairman: Thank you. This is the end of the meeting.

Le président: Merci. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Public Service Commission:

Ruth Hubbard, President;
Ginette Stewart, Commissioner;
Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch;

Fernand Lalonde, Director General, Appeals and Investigations Branch.

TÉMOINS

De la Commission de la fonction publique:

Ruth Hubbard, présidente;
Ginette Stewart, commissaire;
Michel Cardinal, directeur exécutif, Direction générale des programmes de dotation;
Fernand Lalonde, directeur général, Direction générale des appels et enquêtes.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 20

Fascicule n° 20

Tuesday, October 25, 1994

Le mardi 25 octobre 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, OCTOBER 25, 1994
(22)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:06 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

Other Member present: René Laurin.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: From the Professional Institute of the Public Service of Canada: Bert Crossman, President.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Bert Crossman made a statement and answered questions.

At 12:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 25 OCTOBRE 1994
(22)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 06, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Autre député présent: René Laurin.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: De l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada: Bert Crossman, président.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Bert Crossman fait un exposé et répond aux questions.

À 12 h 40, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, October 25, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 25 octobre 1994

• 1105

The Chairman: Ladies and gentlemen, we will call this meeting to order.

I have just one piece of information for you before we turn to our guests for today on the matter of contracting out.

I spoke with someone in the House leader's office this morning. They're really hoping that the second reading of Bill C-52 will be finished this week.

Especially for the benefit for those sitting on the subcommittee, who will be examining Bill C-52, I can only say let's hope the bill is finished second reading in the House this week and we can get at it as soon as possible. Keep watching for some notice on when we can begin the examination.

Colleagues, I want to introduce to you representatives of the Professional Institute of the Public Service of Canada. With us today are Bert Crossman, president; Michèle Demers, vice-president; Michael Steeves, chair of a task force on contracting out; and Moira Forrest, a research officer with the Professional Institute of the Public Service of Canada.

I gather you have a short opening statement. Then it will be followed by questions and answers. Before we get to you, I believe Mr. Marchand has something.

M. Marchand (Québec-Est): Concernant le texte qui vient d'être distribué, il y a des bouts en français, mais la plus grande partie est en anglais. On n'a pas de version bilingue ou de version française complète. Est-ce une nouvelle manière de fonctionner? J'aimerais avoir quelques précisions de votre part, monsieur le président.

• 1110

The Chairman: Well, Mr. Marchand, we really don't have much control over how witnesses present their material. Naturally we would always hope the witnesses brought material in both languages. I gather in this case we don't have that, but we do have translation and there will be copies later.

Mr. Crossman, do you have something to say?

Mr. Bert Crossman (President, Professional Institute of the Public Service of Canada): Yes, good morning, members of the committee. With respect to the presentation this morning—

je croyais que, pour la présentation, il y avait la traduction simultanée. Ma présentation sera faite à la fois en français *and in English*.

Je suis prêt à répondre à vos questions en français

or I'll answer your questions in English, whichever way we want it to work today.

Le président: Mesdames et messieurs, je déclare la séance ouverte.

Avant de demander à nos invités d'aujourd'hui de prendre la parole sur le travail à contrat, j'ai une chose à vous dire.

J'ai contacté ce matin le bureau du leader du gouvernement à la Chambre, où l'on espère très sincèrement que le projet de loi C-52 passera l'étape de deuxième lecture cette semaine.

Pour ceux qui siègent au sous-comité et qui seront chargés de l'étude du projet de loi C-52, espérons, et c'est tout ce que je peux dire, qu'il passera effectivement l'étape de seconde lecture cette semaine à la Chambre, et qu'il nous sera renvoyé dès que possible. Soyez donc prêt à recevoir un avis fixant le début de nos travaux sur ce projet de loi.

Chers collègues, je vais vous présenter les délégués de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Il y a d'abord M. Bert Crossman, le président, puis Michèle Demers, vice-présidente, Michael Steeves, président du groupe de travail sur la sous-traitance et Moira Forrest, attachée de recherche de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada.

Je suppose que vous avez une déclaration liminaire brève à faire. Nous passerons ensuite aux questions et réponses. Avant que je vous passe la parole, je crois que M. Marchand a quelque chose à nous dire.

Mr. Marchand (Quebec East): I would like to talk about what has just been handed out: some is in French, but most of it is in English. We do not have any real bilingual copy, or any complete French version. Is this a new way to work? I would like to have a few explanations on that, Mr. Chairman.

Le président: Monsieur Marchand, nous ne sommes pas véritablement maîtres de la façon dont les témoins décident de présenter leur exposé. Nous espérons évidemment toujours qu'ils puissent nous présenter des documents rédigés dans les deux langues. Ça n'est donc pas le cas cette fois-ci, mais les témoignages sont traduits et vous en recevrez le fascicule.

Mr. Crossman, est-ce que vous aviez quelque chose à ajouter?

M. Bert Crossman (président, Institut professionnel de la fonction publique du Canada): Oui, bonjour, mesdames et messieurs. En ce qui concerne l'exposé de ce matin. . .

I thought that, for the presentation, you had interpretation services. My presentation itself will be made both in French *and in English*.

I'm ready to answer your questions in French

ou je répondrai en anglais, selon votre préférence.

[Texte]

The Chairman: I gather you have something to say, Mr. Marchand?

Did you say, Mr. Crossman, that the French translation will be available later today?

Mr. Crossman: With respect to clarification and my speaking notes this morning, I'm going to be referring to the brief, which was submitted in advance and is a tumble version—*français, anglais*—fully translated

en français et en anglais.

The Chairman: So is that satisfactory, Mr. Marchand?

M. Marchand: Le texte que je viens de recevoir comporte des sections en français, mais la plus grande partie est en anglais. Il me semble qu'il est bien clair que, lorsque des gens sont témoins à un comité, ils doivent faire leur présentation dans les deux langues. C'est le gouvernement fédéral qui exige qu'on ait les services dans les deux langues.

J'ai eu ce genre de problème à un autre comité. Ce n'était pas clair. Il semble qu'il y a des gens au gouvernement qui ne comprennent pas qu'il y a des gens qui participent à des comités comme celui-ci, qui ne parlent pas l'anglais et qui apprécieraient avoir des notes en français, complètement en français, comme c'est le cas en anglais.

Ce texte-là nous est présenté comme si les francophones étaient au bas de la page. Il y a quelques petits paragraphes en français, mais la majorité est en anglais. Je trouve que ce genre de texte est totalement inacceptable.

Il faudra dorénavant être clair avec les invités: ils doivent présenter un texte dans les deux langues ou ne pas présenter de texte.

The Chairman: Please, let's see if we can do this work in a proper way. It's been pointed out to me that parts of the presentation are in French. It may not be to your satisfaction.

The gentleman has already indicated that the main brief is in both English and French. He'll be making his oral presentation in both English and French. It may not be perfect for you, but it's not a perfect world and I think we should get down to work. I wanted to hear from Mr. Crossman.

I think you've made your point, Mr. Marchand.

M. Marchand: Je n'accepte pas votre réponse, monsieur le président. C'est un sine qua non, d'après moi. Il faut être très clair à-dessus. Je ne joue pas de jeux. Ce ne sont pas des concessions. Il est indispensable que le texte soit en français et en anglais quand des témoins viennent au Comité. On ne veut pas de compromis.

The Chairman: I've heard you.

M. Marchand: Si ce n'est pas clair, la prochaine fois, on aura un texte presque entièrement en anglais, avec un seul paragraphe en français.

The Chairman: Mr. Marchand, you've made your point. I think we can hear it.

Mr. Crossman, go ahead, please.

M. Marchand: Je voudrais avoir un éclaircissement du président à-dessus parce que je ne serai pas là la prochaine fois. Est-ce que le président peut me dire quelle est la procédure au Comité?

[Traduction]

Le président: Vous avez quelque chose à dire, monsieur Marchand?

Avez-vous dit, monsieur Crossman, que la traduction en français serait prête plus tard dans la journée?

M. Crossman: Pour toute explication supplémentaire nécessaire, et en ce qui concerne mes notes de ce matin, je renvoie au mémoire, qui a été soumis à l'avance au Comité dans une version bilingue tête-bêche *French, English* avec donc une traduction complète in French and in English.

Le président: Est-ce que ça vous convient, monsieur Marchand?

Mr. Marchand: In the text which was just distributed, some paragraphs are in French, but most of it is in English. When people are testifying before a committee, it should be clear that they have to make their presentation in both languages. This is the federal government's rule, that we should be served in both languages.

I had the same kind of problem in another committee. It was not very clear. Some people within government obviously do not understand that some of us, in those committee meetings, do not speak English, and that we would appreciate getting some notes in French, all in French as it is the case in English.

This text is being handed out as if francophones were a kind of footnote at the bottom of the page. There are a few little paragraphs in French, but most of it is in English. I find this totally unacceptable.

We'll have to be very up front with our guests: they have to present a text in both languages, or no text at all.

Le président: Essayons de mettre un petit peu d'ordre dans tout cela. On me dit que certains passages de l'exposé sont en français. Évidemment, cela peut vous paraître insuffisant.

Le témoin vient de nous dire que le mémoire lui-même existe dans les deux langues. Il va donc faire son exposé à la fois en anglais et en français, ce qui peut vous paraître très imparfait, mais nous ne vivons pas dans un monde parfait, et je pense qu'il faut maintenant se mettre au travail. J'aimerais donc passer la parole à M. Crossman.

Je crois que vous avez dit ce que vous aviez à dire, monsieur Marchand.

Mr. Marchand: I do not accept that type of answer, Mr. Chairman. For me, this is an absolute prerequisite. We have to be very clear about that. I'm not playing games. It's not that we're asking for concessions. It is absolutely indispensable that witnesses should come to Committee meetings with a text in both languages, French and English. We are not going to compromise.

Le président: Je vous ai entendu.

Mr. Marchand: If it is not stated clearly, next time we might get almost the whole text in English, with only one paragraph in French.

Le président: Monsieur Marchand, vous avez été explicite, nous avons compris.

Monsieur Crossman, allez-y, s'il vous plaît.

Mr. Marchand: I'd like to have some clarification by the Chairman himself on that, otherwise I might not be here next time. Could the Chairman tell me what is exactly the Committee's procedure on that?

[Text]

[Translation]

The Chairman: I've given you the explanation, Mr. Marchand. It may not be satisfactory, but I've given you my explanation.

Le président: Je vous ai déjà répondu, monsieur Marchand. Ça ne vous satisfait peut-être pas, mais je vous ai donné mes raisons.

Part of the oral presentation, part of this précis is in French and English. It may not be satisfactory to you. Mr. Crossman has already indicated that he will speak in both English and French.

Une partie de l'exposé oral, une partie donc de ce résumé est en français et l'autre en anglais. Ça ne vous satisfait peut-être pas. M. Crossman a déjà signalé qu'il va prendre la parole en anglais et en français.

We have simultaneous translation. The major presentation from the institute is in English and French. Now, if that's not satisfactory, fine, I can understand it. You have made your point.

Nous avons des services d'interprétation simultanée. Quant au mémoire, il nous est présenté dans deux versions, anglaise et française. Il se peut que tout cela ne vous satisfasse pas, je le comprends. Mais vous avez fait valoir votre position.

I will not listen to you any more, Mr. Marchand—

Je ne vous écouterai plus, monsieur Marchand. . .

M. Marchand: Monsieur le président. . .

Mr. Marchand: Mr. Chairman. . .

The Chairman: Mr. Marchand, you have made your point.

Le président: Monsieur Marchand, vous avez été entendu.

M. Marchand: Monsieur le président, cela ouvre la porte à d'autres abus à l'avenir.

Mr. Marchand: Mr. Chairman, this is opening the door to more infringements in the future.

The Chairman: Mr. Marchand, please.

Le président: Monsieur Marchand, je vous en prie.

M. Marchand: Vous ouvrez la porte à d'autres abus, et je ne l'accepte pas. Nous, on sort!

Mr. Marchand: You're opening the door to more infringements, and I cannot accept it. So, let's leave!

The Chairman: It may, Mr. Marchand—

Le président: Peut-être, monsieur Marchand. . .

M. Marchand: Si vous permettez qu'on présente des textes qui ne sont pas complètement bilingues, je sors. Est-ce que ma position est claire?

Mr. Marchand: If you accept texts that are not completely bilingual, I'm ready to leave. Am I being clear?

The Chairman: Mr. Duhamel, do you have a point?

Le président: Monsieur Duhamel, vous voulez ajouter quelque chose?

Mr. Duhamel (St. Boniface): Yes, on the same one. there are two issues here. One is that an explanation has been given as to why this is as is this morning.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Oui, à propos de la même chose. En fait deux questions se posent ici. L'une concerne l'explication qui nous a été donnée et qui touche l'exposé oral de ce matin.

But I think there's another question that Mr. Marchand raises: what happens in the future? I think we need to be clear on that. My personal preference,

Mais il y a aussi une autre question que pose M. Marchand ici: qu'allons-nous décider pour l'avenir? Je crois qu'il faut être très clair là-dessus. Ma préférence personnelle,

• 1115

c'est qu'on ait une politique très claire: qu'on puisse avoir les textes dans les deux langues officielles.

would be to adopt a clear-cut line on that matter: that we get the documents in both official languages.

I think there are two issues, just to repeat.

Je crois qu'il y a deux questions qui se posent, pour répéter ce que j'ai déjà dit.

Premièrement, vous nous avez expliqué pourquoi on se trouve dans cette situation ce matin. C'est délicat, et je l'accepte.

First, you explained why we got into that situation this morning. It's a borderline case, I do accept that.

L'autre question est, pour moi, encore plus importante. Qu'est-ce qui se passera à l'avenir? Comment va-t-on régler cette situation?

The other question is, for me, even more important. What is going to happen next? How are we going to solve that situation for the future?

Je proposerais qu'on ait une politique très claire, à savoir que les textes soient soumis dans les deux langues officielles afin d'éviter ce genre de difficultés.

We should have a very clear-cut policy; texts should be submitted in both official languages, in order to avoid that type of difficulty.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur le président, l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada n'est pas un groupe amateur, loin de là. Il représente les fonctionnaires professionnels de la Fonction publique du

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Chairman, the Professional Institute of the Public Service of Canada is not an organization of amateurs, far from it. It represents professional civil servants from the Public Service of Canada. They are quite

[Texte]

[Traduction]

Canada. Ce sont des habitués en comité parlementaire et ils savent très bien. . . D'abord, je vais les féliciter pour leur rapport qui est bien préparé et bien rédigé dans les deux langues. Ce rapport est excellent.

Il est malheureux qu'il y ait eu un accident de parcours. La plupart du temps, les témoins lisent un texte dans les deux langues. Il y a une espèce d'alternance.

Cependant, la coutume veut que, lorsque l'on présente aux membres du Comité le texte qu'on va lire, on le présente toujours dans les deux langues. Quand un texte est présenté de cette façon-ci, un anglophone a de la difficulté à comprendre les passages strictement en français et un francophone a la même difficulté en anglais. Si un francophone ou un anglophone désire lire le texte présenté par le témoin dans sa propre langue, il devrait pouvoir le faire. Quant au témoin, s'il ou elle désire parler en français ou en anglais, ou alterner durant l'allocution, c'est tout à fait bien vu.

Je crois, monsieur le président, qu'il y a eu vraiment une erreur de parcours cette fois-ci. Je reproche gentiment aux professionnels de l'Institut de ne pas avoir eu cette délicatesse.

The Chairman: Is there any other point to make there, Mr. Marchand?

M. Marchand: Je n'ai pas de problème quant à l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada, d'autant plus que ses représentants connaissent le fonctionnement des comités. Ils auraient dû le savoir, mais je ne leur fais pas de reproches. Ce que je veux établir, c'est une règle. Dorénavant, est-ce qu'on acceptera ou non ce genre de situation?

Je suis bien conciliant et je peux dire qu'il y a eu une erreur de parcours, mais je ne veux pas faire face à ce genre de problème à l'avenir. Jamais! J'ai déjà eu ce genre de problème—à et j'en ai jusque là avec toute cette histoire de prétendre que les francophones sont juste un peu en bas de la page. On en a ici un cas clair. Je veux un éclaircissement de la part du président quant à ce genre de document. Est-ce qu'on acceptera ou non, à l'avenir, ce genre de document? C'est ce que je veux avoir. Si ce principe n'est pas clair, je prends la porte et je ne reviens plus. C'est aussi simple que cela.

M. Crossman: Merci, monsieur le président. La distribution des notes était un geste de courtoisie envers le Comité. Je voulais vous donner une idée du texte que je vais présenter ce matin. Si vous pensez que je devrais dire deux mots en français et deux mots en anglais,

we'll switch back and forth,

ligne à ligne. De mon point de vue, je vous donnais ce texte par courtoisie. Le document était traduit mot à mot de l'anglais au français.

I think the committee doesn't want me to spend 40 minutes.

Je pense qu'il est préférable de le faire en 20 minutes avec la traduction simultanée.

• 1120

The Chairman: Can I just say something? I find it passing strange, Mr. Marchand, that you would raise this point at this particular time, because here we have a witness and a group who have already translated their major presentation into both

used to parliamentary committees, and they know very well. . . First I would like to commend the institute for its brief in both languages, well prepared and well written. It's an excellent report.

This last minute mistake is unfortunate. Most of the time, witnesses read a text in both languages, and sort of alternate.

Nevertheless, it is customary to present the text itself to the members of the committee in both official languages. When the text is presented the way it is presented here, any anglophone would have difficulties understanding the sections written in French and a francophone would have the same difficulty in English. If francophones or anglophones wish to read the text of presentation by the witness in their own language, they should be able to do so. As far as the witness is concerned, he or she has the choice to speak in French or in English, or to alternate, it is totally acceptable.

For this time, Mr. Chairman, I'm ready to believe that it is a simple oversight. But I regret, with all due respect, that the professionals at the Institute did not show more concern for that point.

Le président: Est-ce que vous avez autre chose, monsieur Marchand?

Mr. Marchand: I have no problem with the Professional Institute of the Public Service of Canada; its representatives know very well how committees work. They should have known better, but I'm not going to hold it against them. I would like a rule to be established. Are we going, in the future, to accept that type of situation?

I'm ready to compromise and to accept that this is an oversight, but I don't want to face that kind of problem in the future. Ever! I've already had that type of problem, and I'm fed up with that attitude where francophones are just a footnote at the bottom of a page. This here illustrates that type of attitude. I would like some clarification from the Chairman concerning that type of document. Are we going to accept, in the future, that type of document? That's what I want to know. If the principle is not clear, I'll leave and will never come back. It is as simple as that.

Mr. Crossman: Thank you, Mr. Chairman. The notes were handed out as a sign of courtesy. I just wanted you to have an idea of the text I'm going to read this morning. If you think that I should say two words in French and two words in English,

j'irai de l'une à l'autre langue,

sentence by sentence. From my point of view, it was a courtesy towards the committee. The brief itself has been translated from English into French, word for word.

Je pense que le Comité ne veut pas que j'y passe 40 minutes.

I think that it would be preferable to do it in 20 minutes, with the help of simultaneous translation.

Le président: Est-ce que je peux dire quelque chose? Monsieur Marchand, je trouve cela étrange que vous souleviez cette question à ce stade-ci, lorsque nous avons devant nous un témoin et un groupe qui ont déjà traduit leur mémoire principal

[Text]

English and French. Their speaking notes are in both French and English. Not every word is in English and not every word is in French, but I've scanned it as quickly as possible and it's partially in French and it's partially in English.

The gentleman has already indicated to you that he will be speaking in both French and English. I don't know how far you can go. Remember that when it comes to the work of the committees, we have a lot of witnesses, some of them who come from professional organizations and others who do not come from professional organizations.

Are we, as a committee, going to impose such a burden on every witness and on every group that comes so that before they can open their mouths they have to have written presentations in both French and English?

Mr. Marchand, let me finish.

M. Marchand: Exactement. Nous fonctionnons dans les deux langues, monsieur Harvard. C'est un sine qua non. On exige des gens qui témoignent devant le Comité des textes écrits aussi bien en français qu'en anglais. Je parle des textes écrits. L'interprétation, on l'a. Les textes écrits doivent être dans les deux langues. Il y a des membres du Comité qui ne comprennent pas le français, et quand on lit un passage en français, ils ne comprennent pas, comme M. Bellemare l'a souligné. C'est la même chose pour les francophones. Il y a des membres du Comité qui sont francophones, et quand on lit un texte en anglais, ils ne comprennent pas.

Je ne dis pas que c'est un mauvais geste de leur part. C'est un geste de courtoisie, mais c'est incomplet.

Si vous acceptez cette situation, cela ouvre la porte à toutes sortes d'abus. Ou bien c'est clair et on a des textes qui sont dans les deux langues, ou bien ce n'est pas clair.

The Chairman: Members, I think we're really going nowhere. I think we're just wasting our time. I think you've been most eloquent, Mr. Marchand, in stating your case. I can't imagine how you could say more without perhaps even damaging your case. You've made your case very well. We've heard it, but we have witnesses here, and I think out of courtesy we should be listening to them.

Mr. Strahl, I think you wanted to say something.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): As you say, I looked through and it's half in English, half in French, but who gives a rip? I have translation; I'll jot some things down. What's the big deal? Let's get on with it. I'm not offended because it's half in French, and I'm a unilingual English-speaking person. Who cares? Let's just get on with it, man.

A voice: Right on.

Mr. Strahl: It's not offensive to anybody. Please, speak in either language. I have a thing in my ear to help me. I'm trying to learn French on the side, so I'll keep going and one day I won't need this thing in my ear. Until then let's just continue.

The Chairman: This will be the very last point and then we'll get to the witnesses.

[Translation]

en français et en anglais. Leurs notes écrites sont rédigées en français et en anglais. Ils n'ont pas une version dans chaque langue, mais j'ai rapidement parcouru le document; il est rédigé en partie en anglais, en partie en français.

Le témoin nous a déjà indiqué qu'il parlera en anglais et en français. Je ne sais pas jusqu'où vous pouvez aller. N'oubliez pas que, au cours de ses délibérations, le comité entend beaucoup de témoins. Certains témoins représentent des organisations professionnelles, mais pour d'autres, ce n'est pas le cas.

Le comité va-t-il imposer ce fardeau à chaque témoin et à chaque groupe qui témoigne, c'est-à-dire allons-nous exiger d'eux des mémoires écrits en anglais et en français avant qu'ils puissent ouvrir la bouche?

Monsieur Marchand, permettez-moi de terminer.

Mr. Marchand: Precisely. We work in both languages, Mr. Harvard. That's a hard-and-fast rule. We expect people who testify before the committee to submit written briefs in English and in French. I'm talking about written documents, the deliberations are interpreted. But the written documents have to be in both languages. Some committee members don't understand French, and when a French excerpt is read, they don't understand, as Mr. Bellemare noted. The same holds true for francophones. Some committee members are francophone, and when a text is read in English, they don't understand.

I'm not saying the witnesses are at fault. It's a gesture of courtesy, but it's incomplete.

If you accept the situation, it will be the thin edge of the wedge. It's either clear that we receive documents in both languages, or it's not clear.

Le président: Chers députés, je crois que nous tournons en rond. Nous gaspillons notre temps. Monsieur Marchand, vous avez présenté votre point de vue de façon éloquente. Je ne vois pas ce que vous pouvez ajouter sans porter atteinte à votre argument. Vous avez très bien présenté votre argument. Nous l'avons entendu, mais nous avons des témoins, et je crois que, par courtoisie, nous devrions les écouter.

Monsieur Strahl, je crois que vous voulez prendre la parole.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Comme vous dites, j'ai examiné le document et il est rédigé à moitié en anglais, à moitié en français, mais peu importe. J'entends l'interprétation, je prendrai des notes. Pourquoi en faire une montagne? Continuons notre travail. Je ne me sens pas insulté du fait que la moitié du texte est en français, même si je suis un anglophone unilingue. Peu importe. Continuons notre travail.

Une voix: Il a raison.

M. Strahl: Cela n'insulte personne. Je vous prie de parler dans la langue de votre choix. J'ai un écouteur qui me donne l'interprétation. J'essaie également d'apprendre le français, je vais donc faire des efforts en ce sens et, un jour, je n'aurai plus besoin d'écouteurs. Mais, entre temps, continuons notre travail.

Le président: Ce sera le dernier point; nous passerons ensuite aux témoins.

[Texte]

Mr. Duhamel: I propose

qu'on écoute les gens qui sont ici. Il y a eu une erreur de parcours. Dites ce que vous voulez, et on se penchera sur cette question. . .

M. Marchand: Vous comprenez la chose, n'est-ce pas?**M. Duhamel:** Oui, je comprends très bien, monsieur Marchand.**M. Marchand:** Ne vous mettez pas de ce côté-là.

M. Duhamel: Non. Monsieur Marchand, voulez-vous me permettre de terminer? Je propose qu'on aborde cette question ensemble et qu'on la règle une fois pour toutes. Je me suis déjà prononcé sur la question. Je veux que les textes soient en anglais et en français. Je crois qu'on doit régler cette question plus tard. La question qu'on se pose aujourd'hui est celle-ci: est-ce qu'on écoute les témoins, oui ou non? La question qu'on devra se poser plus tard est: Comment devons-nous procéder? Je proposerais qu'on procède dans les deux langues officielles du Canada.

The Chairman: We'll leave it at that.

Mr. Crossman, start.

M. Marchand: On ne règle rien. On s'en va. Si vous ne comprenez pas ce principe de base, que faisons-nous ici?

Une voix: Venez. Nous sortons.**The Chairman:** Go ahead, Mr. Crossman.**M. Crossman:** Monsieur le président. . .

M. Marchand: Monsieur Duhamel, vous comprenez la situation mieux que quiconque. Vous devriez faire comprendre au président qu'il y a ici un principe fondamental. Si vous n'avez pas encore compris cela, que faisons-nous ici?

M. Duhamel: Monsieur Marchand, vous êtes très très injuste. J'ai proposé une solution. . .

M. Marchand: M. le président ne s'est pas prononcé sur ce principe-là.

M. Duhamel: J'ai proposé qu'on écoute les témoins. . .**M. Marchand:** On continue comme si de rien n'était?

M. Duhamel: . . . et qu'on règle la question plus tard. C'est ce que j'ai proposé. J'ai même dit dans quel sens je souhaitais qu'elle soit réglée. Donc, ne soyez pas injuste, monsieur Marchand.

M. Marchand: Moi, je ne suis pas injuste.

[Traduction]

M. Duhamel: Je propose

that we hear from the witnesses. We got somewhat sidetracked. State your case, then we can study the matter. . .

Mr. Marchand: You understand what I mean, don't you?

Mr. Duhamel: Yes, I understand exactly what you mean, Mr. Marchand.

Mr. Marchand: Don't take their side.

Mr. Duhamel: No. Will you please let me finish, Mr. Marchand? I suggest we address the issue and settle it once and for all. I've already said what I think. I want briefs to be submitted in English and French. I think the matter has to be settled later. What matters today is whether we're going to hear from witnesses or not. The question we have to ask ourselves at a later date is: How are we going to tackle the issue? I propose we proceed in both of Canada's official languages.

Le président: Laissons cela de côté.

Monsieur Crossman, vous avez la parole.

Mr. Marchand: We haven't settled anything. Let's go. If you don't understand this basic principle, what are we doing here?

A member: Come on, let's go.**Le président:** Je vous prie de commencer, monsieur Crossman.**Mr. Crossman:** Mr. Chairman. . .

Mr. Marchand: Mr. Duhamel, you understand the situation better than anyone. You should try to make the Chairman understand that we're dealing with a basic principle. If you haven't understood that yet, what are we doing here?

Mr. Duhamel: Mr. Marchand, you are being very unfair. I proposed a solution. . .

Mr. Marchand: The Chairman did not say whether he agreed with the principle.

Mr. Duhamel: I suggested we hear from the witnesses. . .**Mr. Marchand:** Are we to go on as if nothing was wrong?

Mr. Duhamel: . . . and that we settle the matter later. That's what I suggested. I even told you how I think the problem should be solved. So don't be unfair, Mr. Marchand.

Mr. Marchand: I am not being unfair.

● 1125

Mr. Epp (Elk Island): Mr. Chairman, I request that you take control of the meeting, and if you can't, then name the member to the speaker, as provided in the Standing Orders.

The Chairman: I have already suggested that Mr. Crossman start. Go ahead, Mr. Crossman.

Mr. Crossman: If members would like fully translated copies of my speaking notes they should remain in the room and I will make them available to them as soon as possible. If they don't attend, they will lose the benefit of this presentation.

M. Epp (Elk Island): Monsieur le président, je vous demande de prendre le contrôle de la réunion, et si vous ne pouvez pas le faire, de signaler le nom du député au président de la Chambre, comme le prévoit le Règlement.

Le président: J'ai déjà proposé à M. Crossman de prendre la parole. Allez-y, monsieur Crossman.

M. Crossman: Si les membres de ce comité désirent avoir des traductions complètes de mes notes, je les invite à rester dans cette salle et je leur ferai parvenir dès que possible. S'ils s'en vont, cet exposé sera perdu pour eux.

[Text]

[Translation]

Mrs. Catterall (Ottawa West): A point of order. I just want it recorded in the *Minutes of Proceedings and Evidence* that I am quite satisfied, as one whose mother language is English, not French, to accept the text in both official languages and to know that the full text in both languages will be available to me in the *Minutes of Proceedings and Evidence* of this committee meeting.

This is not an unusual situation. I am not offended. In fact I am encouraged that part of this text is in French.

These are oral speaking notes, as Mr. Crossman has said, and not a presentation to the committee. A copy of what he is about to say to us orally, which we are all capable of hearing in either language we choose, has been made available so we may follow a text if we wish. His full text is made in both official languages, simultaneously, for all of us. I don't see what the complaint is.

The Chairman: Your point is well taken, Mrs. Catterall. I pointed out earlier I found it strange that Mr. Marchand would raise this concern on this particular occasion. I could perhaps understand it at some other time, but not today.

Mr. Crossman: Thank you very much, Mr. Chairman.

I will send apologies from Vice-President Michèle Demers, who is unable to be with us this morning. She had an employment commitment and could not make our meeting. Vice-President Steve Hindle is sitting in the audience this morning, and I will introduce Michael Steeves, who is the chair of the task force on contracting out,

et Moira Forrest, agent de recherche à l'Institut professionnel.

The Professional Institute is a national union representing nearly 35,000 professional public employees of the federal government and the provinces of Manitoba and New Brunswick.

J'aimerais remercier le Comité de nous avoir invités à participer à cette revue de la sous-traitance.

Much criticism has been levied over the years at the size of the public service, with a payroll of \$18.5 billion in fiscal year 1992-93. However, very little light has been shed on the shadow public service, even though contracting out has increased immensely over the past few years. According to Treasury Board, contracting for services rose from approximately \$2.9 billion in 1984-85 to \$5.2 billion in 1992-93. On average, contracting costs rose 7.5% a year, compared to 5.3% a year for government operating expenditures.

The chart on page 5 of the institute's brief certainly points this out. It's entitled "Growth of Expenditures" and shows you how those growths have occurred over those years.

The Professional Institute believes this figure provided by Treasury Board during the efficiency review meetings last spring is a conservative figure, and we estimate the figure to be much higher.

In the attached brief, we have presented an overview, findings, and recommendations to address some of the issues and costs of contracting out federal government services.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): J'en appelle au Règlement. Je veux que les procès-verbaux et témoignages fassent état du fait que, bien que ma langue natale soit l'anglais et non le français, je suis tout à fait prête à accepter le texte dans les deux langues officielles et il me suffit de savoir que le texte complet, dans ces deux langues, me sera fourni dans les procès-verbaux et témoignages de cette réunion du comité.

La situation n'a rien d'insolite. Je ne suis pas du tout choquée. En fait, je trouve encourageant qu'une partie du texte soit en français.

Il s'agit de simples notes, comme l'a dit M. Crossman, et non d'un exposé complet devant le comité. Pour que nous puissions suivre un texte, si nous le désirons, on nous a déjà fourni une copie de ce qu'il va nous dire oralement, et que nous sommes tous capables d'entendre dans l'une ou l'autre langue. Le contenu complet de ce texte nous est présenté simultanément, à tous, dans les deux langues officielles. La plainte me paraît dénuée de tout fondement.

Le président: Votre remarque est tout à fait pertinente, madame Catterall. J'ai dit tout à l'heure que je trouvais étrange que M. Marchand soulève la question dans ce cas particulier. Ce serait peut-être compréhensible dans une autre situation, mais pas aujourd'hui.

M. Crossman: Merci beaucoup, monsieur le président.

Je tiens à vous présenter les excuses de la vice-présidente Michèle Demers, qui ne peut pas être des nôtres ce matin. Elle a un engagement qui l'empêche d'assister à cette réunion. Le vice-président Steve Hindle est assis dans l'auditoire, et je vais maintenant vous présenter Michael Steeves, qui préside le groupe de travail sur la sous-traitance,

ainsi que Moira Forrest, research officer at the Professional Institute.

L'Institut professionnel est un syndicat national représentant près de 35 000 employés de la fonction publique du gouvernement fédéral et des provinces du Manitoba et du Nouveau-Brunswick.

I would like to thank the committee for inviting us to attend this contracting out review.

Il y a des années que l'on critique la taille de la fonction publique, dont les salaires globaux, au cours de l'exercice financier 1992-1993, atteignaient 18,5 milliards de dollars. On a cependant pratiquement laissé dans l'ombre ce que j'appellerais la fonction publique secrète, en dépit du fait que la sous-traitance a énormément augmenté au cours de ces dernières années. Selon le Conseil du Trésor, la sous-traitance de services est passée de 2,9 milliards de dollars environ en 1984-1985 à 5,2 milliards de dollars en 1992-1993. En moyenne, les coûts de sous-traitance augmentent de 7,5 p. 100 par an, alors que les dépenses de fonctionnement gouvernementales croissent de 5,3 p. 100 par an.

Le tableau, à la page 5 du mémoire de l'Institut, le montre clairement. Intitulé "Augmentation des dépenses", il vous montre comment ces augmentations se sont produites au cours de cette période.

L'Institut professionnel estime que le chiffre fourni par le Conseil du Trésor au cours des réunions d'étude sur l'efficacité du gouvernement est très inférieur à la réalité.

Dans le mémoire ci-joint, nous avons présenté un aperçu, des conclusions et des recommandations concernant certains des problèmes et des coûts de la sous-traitance de services fédéraux.

[Texte]

[Traduction]

Dans le contexte économique actuel, le gouvernement doit maximiser la valeur des sommes engagées dans la prestation des services. Sous les Conservateurs, on tentait de faire croire que le secteur privé était plus efficace que le secteur public et que, par conséquent, les contribuables en auraient plus pour leur argent si les services étaient de plus en plus assurés par les sous-traitants.

Pour sa part, le gouvernement actuel a entrepris de réduire la Fonction publique de manière très visible, alors qu'il réoriente le travail de façon moins visible vers des sous-traitants.

• 1130

L'Institut ne s'oppose pas en principe à la sous-traitance. En effet, il est parfois nécessaire d'y recourir pour des projets de durée déterminée si les besoins ne sont pas permanents, comme pour des projets temporaires, saisonniers, urgents, sécuritaires ou uniques.

Dans le domaine de l'informatique, par exemple, l'expertise nécessaire n'existe pas toujours au sein du gouvernement. Dans ce cas, les fonctionnaires qui travaillent en contact avec les sous-traitants peuvent acquérir des connaissances spécialisées qui serviront dans des projets éventuels.

Contracting out can also provide the employer and employees with a fresh or alternative perspective. It can also be used for cost efficiency, control and management, economic or regional development policy, and employment policy considerations.

The fact remains there has been a rapid explosion in contracting out. If we examine the area of sole-source contracts, that is, contracts issued without competitive bids, last year \$2.1 billion worth of contracts were single-source.

I draw your attention to the table on page 7 of your contract brief. It will show you the value of multiple-sourcing and single-sourcing contracts there. Institute members have also expressed concern about contract splitting and repeat commissioning of outside contractors.

Although the Treasury Board contracting policy forbids it, members have reported that contracting authorities often split or amend contracts to avoid controls imposed by the Treasury Board. Managers wishing to sole-source a contract can break it up into several contracts, each amounting to less than the \$30,000 threshold required by the Treasury Board. In this way the manager can get around the regulations and rehire the same consultant.

Managers have a system in place that makes it easier for them to hire and rehire outside consultants to do jobs, rather than having to interface with or train employees.

In the past, there appeared to be a connection between contracting out and the government's program to reduce the size of the public service. Contracting out was cited as one of the measures used to meet person-year reduction targets. Departments routinely entered into contracts with individuals, consulting firms, and agencies for work that could have been done by public service employees. Individuals were not counted as filling person-years because they were paid through contracts.

In today's economic environment, the government must maximize the value of the money spent on services. When the Conservatives were in power, they tried to make us believe that the private sector was more effective than the public sector and therefore, that it would be more cost effective for the taxpayers to have more and more services contracted out.

The current government has undertaken a very visible downsizing of the public service, while work is being contracted out in a much less visible way.

In principle, the Institute is not against contracting out. Indeed, it may at times be necessary to do so for projects that are limited in time when needs are not permanent, as is the case of temporary, seasonal, urgent, security or unique projects.

In the area of data processing, for example, it is not always possible to find the necessary expertise within the government. In that particular case, the public servants who work with contractors can acquire the specialized knowledge that they will be able to use in future projects.

La sous-traitance permet également à l'employeur et aux employés de découvrir des perspectives nouvelles ou différentes. On peut y recourir pour diverses raisons: économie, contrôle et gestion, politique de développement économique ou régional et politique d'emploi.

Il demeure que la sous-traitance a connu une véritable explosion. Si nous examinons la question des marchés exclusifs, c'est-à-dire de contrats accordés sans offres concurrentielles, nous constatons que l'an dernier, 2,1 milliards de dollars leur étaient consacrés.

Je vous invite à consulter le tableau qui se trouve à la page 9 du mémoire que vous avez sous les yeux. Il vous fournit les chiffres des marchés passés avec des fournisseurs exclusifs et avec des fournisseurs non exclusifs. Les membres de l'Institut s'inquiètent également du fait que les marchés sont souvent fractionnés et qu'ils sont renouvelés pour certains entrepreneurs.

Bien que la politique de sous-traitance du Conseil du Trésor l'interdise, certains de nos membres nous ont signalé que les responsables de l'impartition des marchés fractionnent ou modifient souvent ceux-ci afin d'éviter les contrôles imposés par le Conseil du Trésor. Les gestionnaires qui désirent faire appel à un fournisseur unique peuvent fractionner le marché en plusieurs contrats de moins de 30 000\$, seuil à partir duquel le Conseil du Trésor exerce un contrôle. Cela permet aux gestionnaires d'éluder les règlements et de réengager le même consultant.

Les gestionnaires ont mis au point un système qui leur permet d'engager et de réengager facilement des consultants de l'extérieur, plutôt que d'être obligés de traiter avec leurs propres employés ou de former ceux-ci.

Auparavant, il semblait y avoir un lien entre la sous-traitance et le programme gouvernemental de réduction de la taille de la fonction publique. La sous-traitance était présentée comme une des mesures utilisées pour atteindre les objectifs de réduction du nombre des années-personnes. Les ministères passaient donc couramment des marchés avec des particuliers, des cabinets de consultants et des organismes qui effectuaient alors le travail dont auraient pu se charger des fonctionnaires. Comme ces entrepreneurs étaient payés dans le cadre de contrats, on ne comptait pas les années-personnes qu'ils représentaient en fait.

[Text]

In this way, managers were fulfilling the political requirement to appear to be reducing the public service. Politicians could be seen to be addressing the goal of reducing public service positions, when in fact the work was redirected to outside contractors.

Two years ago this practice ended when the government shifted to single operating budgets. The move to single operating budgets gives managers the resources to apply the quick-fix solution to managing their resources. Managers are now responsible for results, and how they achieve these results is up to them.

In the short term it may be easier for a manager to hire outside the public service. The manager does not need to retrain, deploy, or deal with the human resource requirements that go along with managing full-time, indeterminate employees. However, the long-term interests of taxpayers' dollars may not be served if the cost-effectiveness of hiring contractors cannot be demonstrated.

Voici d'autres conséquences de la sous-traitance.

Le travail intéressant est sous-traité, alors que le travail routinier est effectué par les employés permanents. Comme ils ne s'identifient pas au ministère, les sous-traitants sont peut-être moins loyaux.

Il y a un manque de contrôle des sous-traitants, particulièrement si la gestion n'a pas les connaissances nécessaires pour superviser adéquatement l'exécution du contrat.

[Translation]

Cela permettait aux gestionnaires de satisfaire aux exigences politiques en donnant l'impression qu'ils réduisaient l'importance de la fonction publique. Il en allait de même des politiciens alors qu'en fait, le travail était simplement confié à des entrepreneurs de l'extérieur.

Cette pratique a pris fin il y a deux ans, lorsque le gouvernement a adopté la formule des budgets de fonctionnement unique. Cette formule permet aux gestionnaires d'utiliser des solutions rapides pour gérer leurs ressources. Ils sont maintenant responsables des résultats, mais libres d'utiliser les méthodes qui leur conviennent pour cela.

À court terme, il est peut-être plus facile pour un gestionnaire de sous-traiter. Cela ne l'oblige pas à recycler son personnel, à le redéployer ou à faire face aux contraintes en matière de ressources humaines qui accompagnent toujours la gestion d'employés permanents, à plein temps. À long terme, cette opération sera peut-être coûteuse pour les contribuables, s'il est impossible de démontrer la rentabilité de la sous-traitance.

Contracting out has other repercussions.

Interesting work is contracted out, while routine work is performed by the indeterminate employees. As there is less identification with the department, there may be less loyalty on the part of contractors.

There is a lack of control over the contractors, in particular when management doesn't have the required expertise to adequately supervise the execution of the contract.

• 1135

Le temps nécessaire pour gérer le contrat risque de le rendre encore plus coûteux. Il est frustrant pour les employés de travailler aux côtés de sous-traitants qui gagnent plus d'argent qu'eux alors qu'ils font le même travail. Dans certains cas, les employés se retrouvent dans l'obligation de donner des directives aux sous-traitants.

L'absence de transparence dans le processus d'attribution des marchés ouvre la porte à la corruption et au népotisme.

To illustrate the problems of contracting out, we'd like to provide the committee with two case studies, informatics and dentistry.

If one examines page 10 of the institute's brief, at the bottom you will note that the average annual growth rate for electronic data processing consultants was 16.9% between 1984-85 and 1992-93. Repair and maintenance of computer hardware and software grew at an average rate of 12.5%.

Even an assistant deputy minister at Revenue Canada was quoted as saying that the average per diem contract worker costs the department \$117,000 annually, more than double the comparable salary of an in-house computer systems administrator. He has also gone on record stating, "Tell me what an outsourcing company can do that I can't do more cheaply".

The time required for contract management may make it a little more costly. It is frustrating for civil servants to work side by side with contractors who make more money than they do for doing the same work. In some cases, employees have to give directives to these contractors.

The lack of transparency in the adjudication process opens the door to corruption and favoritism.

Pour illustrer les problèmes de la sous-traitance, nous souhaiterions présenter au Comité deux études de cas, celui de l'informatique et celui des services dentaires.

Si vous vous reportez au bas de la page 10 de notre mémoire, vous verrez que le taux de croissance annuel moyen du nombre des consultants en informatique a été de 16,9 p. 100 entre 1984-1985 et 1992-1993. Il a été de 12,5 p. 100 dans le secteur de la réparation et de la maintenance du matériel et des logiciels informatiques.

Un sous-ministre adjoint de Revenu Canada a même déclaré qu'en moyenne, le travailleur à contrat à la journée coûte 117 000\$ par an au ministère, soit plus du double du salaire d'un administrateur de systèmes informatiques à l'interne. Il a également déclaré: «Essayez donc de me dire ce qu'un fournisseur de service de l'extérieur peut faire moins cher que moi».

[Texte]

Institute research also points in the same direction. To illustrate, I would like to draw the committee's attention to appendix A in the brief. Appendix A is a fairly detailed table, based on information that was obtained from Revenue Canada through access to information. It compares contractor rates with those of equivalent in-house computer professionals. It covers contracts issued during the period February 1 to March 31, 1994.

If you'll start at the top line, you'll realize the senior systems analyst, which had a classification level and a contract value—it works out, in the second last column, to a CS-3 position, and that'll show you the difference in percentage of what the contract person was paid versus what the computer systems administrator would have been paid.

Even after taking into account the cost of in-house employee benefits, which is 21.58%, the percentage difference between the in-house rates and the contractor rates range from 11.1% to 57.3%. In all cases, the in-house rates were less.

It is also interesting to note the number of firms who received repeat contracts during this period. According to the Treasury Board directive on competition for consultants, repeat commissioning of a firm or individual without competition should not become a practice, even if the value of the contract is under the mandatory threshold for the calling of bids.

Given that each of these contracts falls under the \$30,000 threshold for Treasury Board guidelines, there is a strong likelihood that they were sole source.

Another example showing the massive explosion of contracting is the area of dentistry. In 1984-85 approximately \$38 million was spent on dental services. In 1992-93 the figure rose to over \$131 million. This represents a 242% increase over an eight-year period.

Obviously, the demand for dental services increased, and yet throughout the period dentistry positions have decreased from 46 positions in 1985 to 13 positions at the end of 1993. That's a decline of 72%.

Much of the work of public service dentists goes toward monitoring fee for service. The rest goes towards managing contracted dental services. In the southern and northern Manitoba region, the government is prepared to pay a minimum of \$450 per day, and as much as \$600 per day, to provide on-reserve dental treatment services by outside contractors. An in-house government dentist in Manitoba, for example, is paid approximately \$300 per day.

• 1141

In Manitoba, with a population of about 75,000 native Canadians, the costs for fee-for-service dentistry have increased by 620% in the last eight years. Institute members have confirmed this figure falls in line with the national average. When the government cuts operating budgets it effectively cuts the full-time dentist's ability to monitor rapidly escalating dental care costs. In effect, the government cutbacks are reducing control and results in more money being expended than saved.

[Traduction]

Les recherches de l'Institut parviennent également aux mêmes conclusions. À titre d'exemple, je vous invite à vous reporter à l'annexe A du mémoire. C'est un tableau assez détaillé, établi d'après des renseignements fournis par Revenu Canada, dans le cadre de l'accès à l'information. C'est une comparaison entre ce que coûtent des professionnels de l'informatique en sous-traitance et ceux du ministère, de compétences équivalentes. Ce tableau porte sur les marchés adjugés entre le 1^{er} février et le 31 mars 1994.

Si vous prenez la première ligne, vous verrez que l'analyste principal des systèmes correspond à un CS-3 pour le niveau de classification et la rémunération comme sous-traitant, et vous verrez également la différence de pourcentage entre le montant payé à cet entrepreneur et le salaire de l'administrateur de systèmes informatiques.

Même si l'on tient compte du coût des avantages sociaux des employés à l'interne, qui est de 21,58 p. 100, la différence de pourcentage entre les taux à l'interne et à l'externe varie de 11,1 p. 100 à 57,3 p. 100. Dans tous les cas, les services à l'interne sont toujours moins coûteux.

Il est également intéressant de noter le nombre de sociétés dont les contrats ont été renouvelés au cours de cette période. Selon la directive du Conseil du trésor relative à la concurrence pour les consultants, ce renouvellement, qu'il s'agisse d'une société ou d'un particulier, sans appel à un concours, ne devrait pas devenir une pratique, même si la valeur du contrat est inférieure au seuil obligatoire fixé pour les appels d'offres.

Étant donné que chacun de ces marchés est inférieur au seuil de 30 000\$ fixé par le Conseil du trésor, il est fort probable qu'il s'agissait de fournisseurs exclusifs.

Les services dentaires nous offrent un autre exemple de l'énorme explosion de la sous-traitance. En 1984-1985, les dépenses, pour les services de soins dentaires, ont atteint environ 38 millions de dollars. En 1992-1993, le chiffre a dépassé 131 millions de dollars, soit une augmentation de 242 p. 100 en l'espace de huit ans.

Manifestement, la demande de services de soins dentaires a augmenté. Pourtant, au cours de cette période, le nombre des postes de dentistes est tombé de 46 en 1985 à 13 à la fin de 1993, soit une baisse de 72 p. 100.

Les dentistes de la fonction publique consacrent une grande partie de leur temps au suivi des paiements à l'acte et le reste, à la gestion de la sous-traitance des soins dentaires. Dans le sud et le nord du Manitoba, le gouvernement est prêt à payer un minimum de 450\$ par jour, et même 600\$ par jour, pour fournir des soins dentaires sur les réserves, qui sont assurés par des entrepreneurs de l'extérieur. Un dentiste de la fonction publique, au Manitoba par exemple, est payé environ 300\$ par jour.

Dans cette province, qui a une population d'environ 75 000 Autochtones, les coûts des paiements à l'acte, dans le domaine des soins dentaires, ont augmenté de 620 p. 100 au cours des huit dernières années. Les membres de l'Institut ont confirmé que ce chiffre correspond à la moyenne nationale. Lorsque le gouvernement réduit les budgets de fonctionnement, il réduit en fait la capacité du dentiste à plein temps de contrôler les coûts de soins dentaires qui augmentent rapidement. En fait, ces réductions ont pour effet de limiter le contrôle qui peut être exercé, ce qui se traduit par plus de dépenses que d'économies.

[Text]

Un des aspects les plus déconcertants de la sous-traitance est certainement le manque d'accès à l'information. Dans le système de fortune en place, le contrôle de l'information implique les ministères eux-mêmes, le Conseil du Trésor, les Comptes publics, le Budget des dépenses principal, l'accès à l'information et le vérificateur général. Cette collecte disparate de données sur les services contractuels complique la tâche du contribuable qui veut obtenir des renseignements sur les contrats. Bien plus souvent qu'à son tour, le contribuable devra se tourner vers l'accès à l'information, processus à la fois compliqué et long.

Comme ils ont obtenu de plus grands pouvoirs dans le cadre de FP 2000, il faut se demander si les gestionnaires ne devraient pas également être tenus de rendre des comptes, c'est-à-dire d'être plus accessibles aux contribuables. Pourquoi les contribuables devraient-ils subir de longs retards et dépenser de l'argent pour avoir accès à l'information?

Treasury Board has written policies that say how things should be done, but nowhere is there any indication whether these policies are being enforced. The data and examples we have provided seem to suggest otherwise. It appears that taxpayers and members of Parliament are left to rely on the goodwill of government managers and ministers to make sure they're following through on efficiency and cost effectiveness.

A system for monitoring, follow-up and accounting should be in place according to Treasury Board guidelines. However, this responsibility appears to be placed mainly in the hands of the departments. These lines of departmental accountability are not easily monitored. Internal contracting audits are not easily accessible. To obtain internal audits prior to May 1994, access to information requests must still be filed. This brings one to question how well departments can police and monitor themselves. Furthermore, how can taxpayers determine this without going through access to information?

This central issue of contracting out involves whether or not taxpayers are getting the best value for their tax dollars. The fact it has increased so rapidly, the lack of transparency in the process, and the fact there are no clear mechanisms in place to adequately monitor contracting out raise more questions than they answer.

One is led to question the dogma that services are always better if they are delivered by the private sector. Do we even know the full extent of contracting out? Are taxpayers getting the best value for their tax dollars, and is the public interest being served? The Professional Institute of the Public Service has provided a summary of recommendations to the committee to address the issue of contracting out. It's on page 2 of the attached brief.

We would certainly urge the committee to consider these recommendations. If the government is seriously committed to efficiency reviews, we suggest it re-examine the whole area of contracting out to generate savings, before continuing to attack public sector employees.

[Translation]

One of the most disconcerting aspects of contracting out undoubtedly is the lack of access to information. In the existing quick-fix system, the control of information involves the ministries themselves, Treasury Board, Public Accounts, the main estimates, access to information and the Auditor General. This motley collection of contracting out data makes it very difficult for the taxpayer who wants to obtain information on contracts. More often than not, he will have to turn to access to information, a slow and complex process.

Since PS 2000 granted more powers to managers, we may ask ourselves whether they should not also be made accountable, that is to say more accessible to the taxpayers. Why should taxpayers have to put up with long waits and spend money to have access to information?

Le Conseil du trésor a des politiques écrites qui vous expliquent comment procéder. Mais on ne trouve aucune indication de la manière dont ces politiques sont appliquées. Les données et les exemples que nous vous avons fournis semblent montrer que les choses se passent tout autrement. Apparemment, il ne reste aux contribuables et aux députés qu'à compter sur la bonne volonté des gestionnaires de la fonction publique et des ministres pour être certains qu'ils surveillent l'efficacité et la rentabilité de ces pratiques.

Un système de surveillance, de suivi et de compte-rendu devrait exister, si l'on en croit les directives du Conseil du trésor. Cette tâche semble cependant surtout être confiée aux ministères dont il est difficile de déterminer les responsabilités. Il est difficile aussi d'avoir accès aux vérifications internes des services de sous-traitance. Pour obtenir les rapports de vérifications internes antérieures à mai 1994, il faut toujours présenter une demande d'accès à l'information. On peut donc se demander dans quelle mesure les ministères font un bon travail d'auto-contrôle et d'auto-surveillance. En outre, comment les contribuables peuvent-ils s'en assurer, autrement qu'en passant par l'accès à l'information?

Ce problème fondamental de la sous-traitance soulève la question de savoir si les contribuables en ont vraiment pour leur argent. Le fait que la sous-traitance a augmenté si rapidement, le manque de transparence du processus et le fait qu'il n'existe pas de mécanisme bien établi pour assurer une surveillance appropriée soulèvent bien des questions qui demeurent sans réponse.

On en vient donc à s'interroger sur le bien-fondé du dogme selon lequel les services sont toujours meilleurs s'ils sont fournis par le secteur privé. Savons-nous seulement quelle est l'ampleur véritable de la sous-traitance? Les contribuables en ont-ils vraiment pour leur argent, et l'intérêt du public est-il bien servi? L'Institut professionnel de la fonction publique a fourni au comité un résumé de ses recommandations relatives à la sous-traitance. Vous le trouverez à la page 2 de ce mémoire.

Nous demandons instamment au comité d'étudier ces recommandations. Si le gouvernement tient vraiment à effectuer des examens de l'efficacité de ses services, nous lui suggérons de réexaminer toute la question des économies censément assurées grâce à la sous-traitance, avant de continuer à attaquer les employés de la fonction publique.

[Texte]

[Traduction]

• 1145

Merci. Thank you.

The Chairman: We'll go to the Reform Party in just a second.

If I understand you correctly, you're saying we have problems in the area of monitoring and enforcement. On one hand we have the Treasury Board laying down guidelines and criteria that are designed to produce good results from contracting out. No one really has been given the direct responsibility, other than the departments themselves, to determine really whether taxpayers are getting a bang for their buck.

Are you also saying that perhaps since the departments are left with this responsibility that they may be not driven that hard to examine their own work as to whether the results are good or bad. Is that what you're saying, Mr. Crossman?

Mr. Crossman: With respect to the departments themselves, it's not very often that we hear of a manager in a department being disciplined or some other action being taken for not following the policies on contracting out. It's an area that can be, with my experience previously in the government, fairly loosey-goosey in terms of the accountability that is required of the managers.

The Chairman: You should enforce it.

Mr. Crossman: You need somebody who's a disinterested third party.

The Chairman: So it can't be the department involved in carrying out the contracting work.

Mr. Crossman: Exactly. How do you monitor and police yourself if there's an opportunity to get away with some things in there?

The transparency is not there. With respect to the public sector employees, you are under the microscope. However, if you take that same kind of work and have it done by a contractor, there is no microscope set up to look at it.

Mr. Strahl: Thank you for the presentation. It was very good. I must admit that I haven't studied all the tables, but I appreciated your presentation. I have a couple of questions.

I notice that one of the recommendations you touched on in your presentation—it's also in your summary—is this idea that contracting out as much as possible should be confined to specific, clearly defined projects of limited duration and so on.

When the PSAC president was here the other day he mentioned his 10% figure. He said that when you can show that you'll save at least 10% through contracting out, then and only then should it be considered as a candidate for contracting out.

You don't mention that 10% figure. I don't know how magic it is.

However, consider this example I used the other day. Say I can get my annual or quarterly householder printed at a private printer consistently cheaper by 10% or 15%. This is going to go on forever as near as I can tell. I can shuffle all the figures. What then? In that kind of a case, should we contract out, or would that not be a limited duration?

Merci.

Le président: Nous allons donner la parole aux représentants du Parti réformiste dans un instant.

Si je vous comprends bien, nous avons des problèmes dans le domaine de la surveillance et de l'application. D'un côté, nous avons le Conseil du Trésor qui fixe des directives et des critères conçus pour obtenir de bons résultats avec la sous-traitance. En dehors des ministères eux-mêmes, personne n'a vraiment été directement chargé de déterminer si les contribuables en ont pour leur argent.

Voulez-vous dire également que comme cette responsabilité incombe aux ministères, ceux-ci ne se sentent peut-être pas particulièrement poussés à examiner la qualité de leur travail. Est-ce bien ce que vous voulez dire, M. Crossman?

M. Crossman: En ce qui concerne les ministères eux-mêmes, il est rare que nous entendions dire qu'un gestionnaire a fait l'objet de mesures disciplinaires ou d'autres mesures pour ne pas avoir suivi les politiques de sous-traitance. D'après l'expérience que j'ai à la fonction publique, c'est un domaine où les responsabilités des gestionnaires sont assez floues.

Le président: Vous devriez appliquer ces directives.

M. Crossman: Ce qu'il faudrait, c'est une tierce partie indépendante.

Le président: Ce ne peut donc être le ministère qui s'occupe de ce travail de sous-traitance.

M. Crossman: En effet. Comment pouvez-vous vous surveiller et vous contrôler vous-mêmes si la possibilité de ne pas respecter les règles existe?

Il n'y pas de transparence. Alors que les employés de la fonction publique sont placés sous un microscope, il n'en va pas du tout de même pour l'entrepreneur faisant le même genre de travail.

M. Strahl: Je vous remercie de votre exposé. Il était excellent. Je dois reconnaître que je n'ai pas encore étudié tous les tableaux, mais j'ai apprécié ce que vous nous avez dit. J'aurais deux ou trois questions à vous poser.

Je note qu'une des recommandations évoquée par vous—elle figure également dans votre résumé—concerne le fait que la sous-traitance devrait être limitée, dans la mesure du possible, à des projets précis, clairement définis, d'une durée limitée, etc.

Lorsque le président de l'AFPC a comparu l'autre jour, il a mentionné ce chiffre de 10 p. 100. Il a déclaré que ce n'est que si vous pouvez prouver que vous allez économiser au moins 10 p. 100 grâce à la sous-traitance, que cette formule peut être envisagée.

Vous ne mentionnez pas ce chiffre de 10 p. 100. A-t-il une signification vraiment particulière?

Considérez, pourtant l'exemple que j'ai utilisé l'autre jour. Supposons que mon envoi collectif annuel ou trimestriel puisse toujours être imprimé par une entreprise privée pour 10 ou 15 p. 100 de moins. C'est quelque chose qui devrait durer. Je peux jouer avec les chiffres. Et alors? Dans ce cas, faut-il sous-traiter, ou ne serait-ce pas là un projet d'une durée limitée?

[Text]

[Translation]

Mr. Crossman: With respect to the 10% rule, I think that's a good guideline. It was previously used in government years ago. In the public sector in the United States they also use that particular rule.

It seems to work very well. It keeps the competitive prices with contractors down. When you have to go to a contractor, it has that advantage as well. If you use that 10% rule, I think you can actually save the money of taxpayers.

Mr. Strahl: Right. Say there are cases in which you can do that and you're going to displace workers. Right now they're covered under their current... I'm not familiar with your particular collective agreement, but there's a workforce adjustment part of that. What's going to happen if Mr. Massé says he has to save \$5 billion? He says he's going to do this. He might do some of it—who knows—by contracting out if you can save money. I don't know what he's going to do. Is that workforce adjustment process still going to apply to those who are displaced by contracts even with the money saving end of it?

Mr. Crossman: With respect to workforce adjustment directives, the employees who would be displaced in situations like that are retrained. They still provide a valuable service to the taxpayer.

• 1150

So with respect to the workforce adjustment directive, when we look at the fact that you're still maintaining a professional employee who has contributed through his research programs or through her work in laboratories or whatever—that particular work is not lost. You don't throw out the baby with the bath water when you use the workforce adjustment act.

Mr. Strahl: We also tried to get figures from other witnesses about how many people they felt... In your jurisdiction or among the people you're involved with, do you have any idea how many people have been displaced by contracting out? This is the \$64,000 question. Treasury Board can't give us the figures so it seems all we can do is divide by... it's 50% labour or whatever and so much a head. Do you have any other way of tabulating how many people are involved?

Mr. Crossman: We can't really shed a whole lot more light on the fact except that between 1984 and 1990, about 15,000 public sector workers were cut. The government does not keep records as to what categories they were in, but it sure would have been useful for this particular discussion. In terms of keeping track of the levels and types of positions that are cut, we think that should actually start right away.

Mr. Strahl: In your presentation you mentioned that managers are now responsible for results, and you kind of said it as if that was a problem. I take it there is some benefit as well, but they are responsible for results so they contract out more.

M. Crossman: Je crois que la règle des 10 p. 100 est bonne. Le gouvernement l'avait déjà utilisée il y a des années. Le secteur public américain s'en sert également.

Elle semble donner de très bons résultats. Elle permet de maintenir des prix concurrentiels. Lorsque vous êtes cependant obligés de faire appel à un entrepreneur, cela représente également un avantage. Si vous utilisez la règle des 10 p. 100, je crois que cela permet vraiment d'économiser l'argent des contribuables.

M. Strahl: Bien. Supposons des cas dans lesquels vous pouvez procéder ainsi et où vous allez éliminer des employés. En ce moment, ils sont couverts par leur convention... je ne connais pas bien votre convention collective, mais elle contient une disposition relative à l'aménagement des effectifs. Que se passera-t-il si M. Massé déclare qu'il est obligé d'économiser 5 milliards de dollars? Et c'est ce qu'il dit qu'il va faire. Il pourrait le faire en partie... sait-on jamais... en sous-traitant, si cela permet de faire des économies. Je ne sais pas ce qu'il va faire. Le processus de réaménagement des effectifs va-t-il jouer pour les employés, déplacer des travailleurs par ces marchés même s'il y a des économies au bout?

M. Crossman: En ce qui concerne les directives relatives au réaménagement des effectifs, ces employés se verraient offrir des cours de recyclage, car ils continuent à fournir un service précieux aux contribuables.

Donc, en ce qui concerne la politique sur le réaménagement des effectifs, si vous considérez le fait que vous conservez un employé professionnel qui a contribué grâce à ses programmes de recherche ou à ses travaux dans un laboratoire ou ailleurs... son travail n'est pas perdu. Parce que vous utilisez la Loi sur le réaménagement des effectifs, vous ne jetez pas le manche après la cognée.

M. Strahl: Nous avons également essayé d'obtenir d'autres témoins des données sur le nombre de personnes qui pensaient... Dans votre secteur ou parmi les personnes à qui vous avez affaire, avez-vous une idée du nombre de celles qui se trouvent à avoir été déplacées par la sous-traitance? Ça, c'est le gros lot, si vous y répondez. Le Conseil du Trésor est incapable de nous donner les chiffres et il semble donc que tout ce que l'on peut faire c'est de diviser par... cela représente 50 p. 100 de main d'oeuvre et tant par personne. Avez-vous un autre moyen de calculer le nombre de personnes touchées?

M. Crossman: Nous n'avons pas beaucoup d'éclaircissements à apporter sur la question, si ce n'est pour dire qu'entre 1984 et 1990, environ 15 000 employés de la fonction publique ont été éliminés. Le gouvernement ne tient pas de dossier sur les catégories auxquelles ils appartenaient, mais cela aurait certainement été bien utile pour notre discussion. Nous estimons que l'on devrait dès maintenant tenir un relevé des niveaux et des types de postes supprimés.

M. Strahl: Vous avez dit que les gestionnaires sont maintenant responsables des résultats, et qu'à votre avis, cela pouvait poser un problème. J'imagine que cela présente également des avantages, mais ils sont responsables des résultats

[Texte]

You mentioned the problems with the auditing. Are they not also responsible for the quality of product and meeting an overall budget that would take care of some of that, or shouldn't they manage by results?

Mr. Crossman: Not to imply that they should not be managing by results, but with the contracting out scenario of single operating budgets right now, if you can contract something out you can get a 20% bonus come back into your budget. If you want to hire an employee, you're penalized 30%. It's about 21.5% for employee benefits to hire an employee, so there's a net loss of 8.5% or so there somewhere in the process. It's an interesting scenario when you put those figures together and realize what the bottom line would give you.

Mr. Strahl: How big a problem is it in your area of employees taking the golden handshake and coming back as contractors? Is it a widespread problem in the professional ranks?

Mr. Crossman: I am aware of people who have retired on Friday and have been back in on Monday working under contract, and this certainly is not in the best interest of taxpayers.

Mr. Strahl: In the private sector downsizings of other bureaucratic companies, they are very specific that should never be allowed. They say you are totally missing the point of contracting out or of downsizing if you give a buy-out and then let somebody back in. You're not only hurting morale, you're also missing the entire point of the thing. I think you have some good points.

Mr. Crossman: I couldn't agree with you more on that. If our member is working until Friday as a member of the Professional Institute and comes in on Monday morning as a contractor but still does exactly the same work, why didn't he continue as a member of the Professional Institute? The transparency is there in the system, and that sort of thing doesn't make a lot of sense.

Mr. Strahl: Thank you.

Mrs. Catterall: I want to thank you and express my regret that operating simultaneously in both official languages is a problem for some people on the committee. I'm sorry that it took so much of your time. Let me not take any more.

I find the page in appendix A extremely useful and I'd like some clarification on what these figures mean. These are people who would have come into government and been working a full day in a government office. They're using the same equipment, space, electricity and water as the government employee, so there is no argument that there are other savings aside from what we're paying out.

[Traduction]

et ils font donc plus largement appel à la sous-traitance. Vous avez parlé des problèmes de vérification. Ces gestionnaires ne sont-ils pas également responsables de la qualité du produit et du non-dépassement d'un budget global qui permettrait de couvrir une partie de tout cela, ou pensez-vous qu'ils ne devraient pas gérer en fonction des résultats?

M. Crossman: Je ne veux pas dire qu'ils ne devraient pas le faire, mais selon le système actuel de budgets de fonctionnement uniques, si vous pouvez utiliser la sous-traitance, vous récupérez une prime de 20 p. 100 pour votre budget. Par contre, si vous voulez recruter un employé, vous êtes pénalisé de 30 p. 100. Comme les avantages sociaux sont de l'ordre de 21,5 p. 100, ce recrutement représente une perte nette de 8,5 p. 100 à un point quelconque du processus. Il est intéressant de rapprocher ces chiffres et de voir ce que serait le résultat final.

M. Strahl: Dans votre secteur, les employés qui acceptent une prime de départ et qui reviennent comme entrepreneurs représentent-ils un problème très courant?

M. Crossman: Je connais le cas de personnes qui prennent leur retraite vendredi et reviennent travailler sous contrat le lundi suivant, ce qui n'est certainement pas dans l'intérêt des contribuables.

M. Strahl: Dans le secteur privé, les réductions d'effectifs sont assujetties à des règles très précises et ce genre de situation ne serait jamais toléré. On vous dira que vous n'avez pas du tout compris la sous-traitance ou la réduction des effectifs, si vous accordez une prime de départ pour réengager immédiatement la même personne comme entrepreneur. Non seulement vous sapez le moral des employés, mais vous montrez également que vous n'avez pas du tout compris le principe. Je crois vous avez présenté un certain nombre d'arguments valables.

M. Crossman: Je suis tout à fait d'accord avec vous. Si quelqu'un travaille jusqu'à vendredi comme membre de l'Institut professionnel et revient le lundi matin comme entrepreneur pour faire exactement le même travail, pourquoi ne continue-t-il pas à être membre de l'Institut? La transparence existe dans le système, et ce genre de situation ne tient pas debout.

M. Strahl: Je vous remercie.

Mme Catterall: Je tiens à vous remercier et à vous dire combien je regrette le fait que certains membres du comité ont des difficultés à s'exprimer dans les deux langues officielles. Je regrette que l'on vous ait ainsi fait perdre votre temps. J'essayerai de ne pas en faire autant.

La page de l'annexe A me paraît extrêmement utile et je souhaiterais avoir quelques éclaircissements sur le sens à donner à ces chiffres. Il s'agit de personnes qui viennent travailler à plein temps dans un bureau du gouvernement. Ils utilisent le même matériel, les mêmes locaux, la même électricité et la même eau que le fonctionnaire, et on ne peut donc pas dire qu'il y a d'autres économies en dehors de ce que nous devons payer.

[Text]

[Translation]

• 1155

Mr. Crossman: Absolutely. What happens here is that you have a computer systems administrator sitting at this desk and you have the contractor sitting at that desk—the same lights, same air conditioning, the whole thing. The infrastructure is there. These are contract employees who are quite often making double the salaries for the equivalent level of work computer systems administrators would be doing.

Mrs. Catterall: That's helpful. We then know the figures generally are comparable by the time we add the benefits. These are just the direct costs of that contract, not the indirect costs, such as receiving proposals, tendering, contract supervision and so on.

Mr. Crossman: These are based on the actual prices of the contracts that were let.

Mrs. Catterall: Then in fact it doesn't include all costs, the normal overhead of letting a contract.

Mr. Crossman: No, it doesn't.

Mrs. Catterall: You gave us a comparison I found very interesting. While spending on outside dentists has gone up dramatically, we've actually lost dentists in the public service. Specifically, we've cut their positions. Are you aware whether any of them might have been given an early buy-out to take early retirement?

Mr. Crossman: I can't answer specifics on that. I do know that some people who have retired will set up private practice or something like that, but I don't know whether that really falls into the same line as contracting out. When they get to their age of retirement, I know they have continued in their professions afterwards.

Mrs. Catterall: But we're not aware of whether they've taken the buy-outs from the government to leave early.

Mr. Crossman: I'm not aware of it. Most of the dentists I've been familiar with over the years in the Professional Institute have been fairly senior when they have retired. So I would think they would have been at that age.

Mrs. Catterall: What about the CS group now? Would you be able to provide us with comparable figures in these job categories as to whether we're hiring contractors on one hand and dismissing people from the public service on the other who were in those same job categories? For instance, over five years, could you tell us how many CSs have left?

Mr. Crossman: Again it comes back to the question asked by the Reform Party. There are no actual records to let us know, or that were kept by a department, that type of thing. It's going to be very difficult.

I suppose if you wanted to go in and do some real digging in the departmental personnel records, we'd be able to find out how many employees were let go early or whatever as a result, that type of thing. It's certainly not something we can get our hands on really quickly or anything like that.

Mrs. Catterall: Would you even have, Mr. Crossman, from PIPS records, the numbers of CS-1s, -2s or -3s you had five years ago and the numbers you have now?

M. Crossman: Absolument. Ce qui se passe, c'est que vous avez un gestionnaire des systèmes d'ordinateurs assis à son bureau et à côté de lui un sous-traitant—avec les mêmes lumières, la même climatisation, toute la même infrastructure. Il s'agit là de contractuels qui gagnent souvent le double pour un travail équivalent à celui d'un gestionnaire des systèmes d'ordinateurs.

Mme Catterall: C'est une précision utile. Nous savons, dans ce cas, que les chiffres sont globalement comparables, une fois les prestations ajoutées. Vous parlez là uniquement du coût direct de ce contrat, à l'exclusion des coûts indirects tels que le lancement des appels d'offres, l'adjudication, la supervision des contrats etc.

M. Crossman: C'est basé sur le prix effectif des contrats adjudgés.

Mme Catterall: Donc, ce chiffre n'englobe pas tous les coûts; pas les frais généraux de gestion des contrats.

M. Crossman: Non.

Mme Catterall: Vous avez fait une comparaison que j'ai trouvée très intéressante. Dans le même temps où les dépenses en dentistes contractuels ont spectaculairement augmentées, on a vu le chiffre des dentistes fonctionnaires diminuer. Il y a eu des suppressions de postes. Savez-vous si, parmi eux, certains ont bénéficié d'indemnités pour prise de retraite anticipée?

M. Crossman: Je n'ai pas de données à ce sujet. Je sais que certaines des personnes qui sont parties en retraite vont ouvrir un cabinet privé ou ce genre de choses, mais je ne sais pas si c'est assimilable à la sous-traitance. Je sais que beaucoup continuent à exercer leur profession après l'âge de la retraite.

Mme Catterall: Mais vous ne savez pas s'ils ont accepté les indemnités du gouvernement pour prendre une retraite anticipée.

M. Crossman: Pas à ma connaissance. La plupart des dentistes que j'ai connus au fil des ans à l'Institut professionnel étaient relativement âgés au moment de leur départ. Je pense donc qu'ils avaient atteint l'âge de la retraite.

Mme Catterall: Qu'en est-il du groupe CS aujourd'hui? Pourriez-vous nous donner des chiffres comparables pour ce groupe, à savoir est-ce que l'on engage des contractuels d'une part et que l'on supprime des postes de fonctionnaires d'autre part, dans cette catégorie professionnelle? Pouvez-vous nous dire, par exemple, combien de CS sont partis au cours des cinq dernières années?

M. Crossman: Encore une fois, cela nous ramène à la question posée par le Parti réformiste. Il n'existe pas de chiffres qui nous permettent de le savoir, le ministère ne tient pas ce genre de statistiques. Cela va être très difficile à déterminer.

Je suppose que si l'on allait vraiment fouiller dans les archives du personnel ministériel, on pourrait savoir combien d'employés ont été renvoyés avant l'âge de la retraite ou ce genre de choses. Mais ce ne sont pas des données que l'on pourrait réunir facilement.

Mme Catterall: Est-ce que vous auriez, dans vos dossiers de l'Institut professionnel, les nombres des CS-1, CS-2 ou CS-3 il y a cinq ans, et les chiffres actuels?

[Texte]

Mr. Crossman: Yes. There's been a large growth in the computer systems administration community. I'm going to ballpark that over the last 10 or 12 years. It has probably doubled, I think it's safe to say, because of information technology and how much things have grown.

But put that all into context with what was happening with the PY reduction exercise. That's the reason why so many things did go to contract. If you look at the per diem rates here, when you compare them down the columns, there just isn't any comparison. You have to realize that the contractors are doing exactly the same type of work the salaried employees would be doing, and they're sitting beside each other.

Mrs. Catterall: It obviously is a concern to us that people are leaving, sometimes with incentives to leave, and then coming back on contract. Can you see any valid reason why that shouldn't be prohibited?

I mean, if you've been given severance pay of a year, you shouldn't be able to come back for at least the period for which you've been given severance pay.

Mr. Crossman: I have to ask a fundamental question: if I retire early tomorrow with a golden handshake, why do you need me back on Monday, working under contract?

Mrs. Catterall: Exactly.

Mr. Crossman: That part of it just doesn't make sense.

Mrs. Catterall: One reason why these questions are very important to us at this point in time is that I think the program review is no secret. That's going to mean a lot of changes in the public service.

[Traduction]

M. Crossman: Oui. Il y a eu une forte croissance de la catégorie «gestion des systèmes d'ordinateurs». Le nombre a sans doute doublé, approximativement, au cours des 10 à 12 dernières années, en raison de l'explosion informatique.

Mais il faut replacer tout cela dans le contexte de ce qui s'est passé avec la réduction des effectifs, et des années-personnes. C'est la raison pour laquelle on a sous-traité tant de services. Si vous regardez les taux journaliers, si vous comparez les deux colonnes, vous constaterez de très gros écarts. Et il ne faut pas oublier que les sous-traitants font exactement le même travail que les salariés, et que les deux se côtoient.

Mme Catterall: C'est certainement pour nous un sujet de préoccupation de voir que des fonctionnaires empochent des indemnités pour partir et reviennent ensuite à contrat. Voyez-vous une raison valide de ne pas interdire cette pratique?

Il me semble que si quelqu'un touche une indemnité de départ équivalant à une année de salaire, il ne devrait pas pouvoir revenir travailler à contrat au moins pendant cette année-là.

M. Crossman: Il faut se poser une question fondamentale: si vous m'offrez un pont d'or pour que je prenne une retraite anticipée, pourquoi auriez-vous besoin de moi le lundi suivant, à contrat?

Mme Catterall: Exactement.

M. Crossman: C'est tout simplement insensé.

Mme Catterall: L'une des raisons pour lesquelles ces questions revêtent tant d'importance à nos yeux actuellement, c'est que la revue des programmes va entraîner beaucoup de changements dans la fonction publique; ce n'est pas un secret.

• 1200

One of our concerns as a committee is to ensure there is adequate accountability before many of those changes take place, so as we go through change we do know in fact that it's of benefit to the public and not at the unnecessary expense of jobs within the public service.

You gave us some excellent recommendations here. You're asking for accountability. Now, one thing the Auditor General has repeatedly recommended—and in fact it follows in his own estimates—is reporting full-time equivalents. In other words, if you have 100 people on contract, you have to account for that just as you would if you had 100 people on staff.

Mr. Crossman: That's always been the position of the institute. If you're going to be honest about the number of people you have working in your department, it has to be your contractors and your employees. You can't have 2,000 people under contract and 7,000 people employed and say we only have 7,000 people working for us. You have 9,000 people working for you.

You have to compare apples to apples in this situation in order for it to make sense. It's the true bottom-line cost of operating that department that people have to know about. People should not have to go through hoops to get that information.

L'une des préoccupations de notre comité est de veiller à ce que ces changements soient assortis d'une transparence suffisante, afin que l'on sache qu'ils sont dans l'intérêt du public et n'entraînent pas des compressions d'effectifs inutiles dans la fonction publique.

Vous avez formulé d'excellentes recommandations. Vous réclamez que l'on rende des comptes. Or, l'une des choses que le vérificateur général recommande régulièrement—et c'est ce qu'il pratique dans ses propres prévisions budgétaires—c'est la comptabilisation des équivalents à temps plein. En d'autres termes, si vous avez 100 personnes qui travaillent à contrat, vous devez les comptabiliser comme s'il s'agissait de 100 fonctionnaires.

M. Crossman: Cela a toujours été notre position. Si l'on veut comptabiliser honnêtement les effectifs d'un ministère, il faut compter aussi bien les sous-traitants que les employés. Vous ne pouvez pas avoir 2 000 personnes qui travaillent pour vous à contrat et 7 000 fonctionnaires, et prétendre que vous n'avez que 7 000 personnes travaillant pour vous. Vous en avez bel et bien 9 000.

Si l'on veut que les choses soient claires, il faut comparer des pommes à des pommes. Ce qui compte pour le public, c'est le coût réel de fonctionnement d'un ministère. On ne devrait pas avoir à faire le parcours du combattant pour obtenir ce genre de renseignements.

[Text]

What is so secret about all this stuff? Why do we have to go through these convoluted access to information requests in order to get that kind of information, if in fact these managers are going to be accountable? What are they doing behind closed doors so often that we're not allowed to see those figures? Why do we have to go through hoops?

Mrs. Catterall: In fact are you telling me that when some work is going to be contracted out, you as the union would not necessarily be informed of the cost-benefit analysis that had been done?

Mr. Crossman: We have never been informed, Mrs. Catterall, of cost-benefit analysis or anything like that. That just doesn't enter into the equation. It's management's prerogative to do those things and that's it. No questions asked.

Mrs. Catterall: I'm not sure how big an area of concern this is, but I'm certainly aware of situations among your members where the same person is on contract for years and years. Do you have any idea how large that problem is?

Mr. Crossman: Well, I can give you one example. This will certainly illustrate that. There is a consultant who replaced a computer systems administrative employee in Industry Canada 13 years ago. He's making \$100,000 a year for a 4-day week. He gets an office, telephone and fax machine.

So there's an example. That's only 13 years. To me that's a full-time employee who should be paying all the dues and everything else. It just doesn't make any sense. Why does that happen, \$100,000 a year?

The Chairman: Thank you. Can I just pursue this a little further, that is, this civil servant who leaves on a Friday, leaving behind him or her a civil service career, and then somehow mysteriously shows up—let's say even at the same office—the Monday morning, but as a contract-out employee?

I want to know a couple of things from you, Mr. Crossman. What would drive this? What would be the motivation behind this from the perspective of the government, especially if this employee we're talking about shows up to work as a contract employee on a full-time basis? I would find it very, very strange if the government would want to simply change the title of this person, if the person's going to be working full time as a contract employee.

Is it possible that in many cases this former civil servant, who is returning to work as a contract employee on Monday, has a great deal of knowledge, skill, and experience, and is not coming back as a full-time employee but perhaps only one day a week, or for just a month?

If that were the case, it might make a little more sense. Can you somehow give me a profile of these people?

Mr. Crossman: It's difficult. The example you've just cited would make sense. But I have personal knowledge of situations where people have been let go early—I mean, without 35 years of service—and come back to work and continue to work after 3 to 4 years.

The Chairman: Full time?

Mr. Crossman: Yes, full time. That's right. So they're getting a good pension. They're still drawing down whatever the contracted rate is. In terms—

[Translation]

Qu'y a-t-il de tellement secret dans tout cela? Pourquoi devons-nous nous soumettre aux tracasseries de la procédure de demandes d'accès à l'information pour obtenir ce genre de renseignements, si les gestionnaires ont vraiment des comptes à rendre? Que font-ils si souvent derrière des portes fermées pour que l'on veuille nous cacher ces chiffres? Pourquoi devons-nous faire toutes sortes d'acrobaties pour les obtenir?

Mme Catterall: En fait, vous me dites que si le travail va être sous-traité, vous, le syndicat, ne serez pas nécessairement informé de l'analyse coût-avantage qui a été effectuée?

M. Crossman: Nous n'avons jamais été informés, madame Catterall, d'aucune analyse de coût-avantage, ni rien du genre. Cela ne se fait tout simplement pas. La direction a la prérogative de décider, un point c'est tout. Nous n'avons rien à dire.

Mme Catterall: Je ne sais pas dans quelle mesure c'est un problème, mais je sais qu'il existe des cas dans certains groupes que vous représentez, où une même personne travaille à contrat pendant des années et des années. Avez-vous une idée de l'ampleur de ce problème?

M. Crossman: Eh bien, je peux vous citer un exemple qui est une bonne illustration de ce genre de choses. À Industrie Canada, un contractuel a remplacé un agent de gestion de systèmes d'ordinateurs il y a 13 ans. Il gagne 100 000\$ par an, pour une semaine de quatre jours. Il a droit à un bureau, un téléphone et un télécopieur.

Voilà un exemple. Il y a 13 ans qu'il est là. À mes yeux, c'est un employé à temps plein qui devrait payer les cotisations syndicales et tout le reste. C'est tout à fait insensé. Comment est-ce possible, 100 000\$?

Le président: Je vous remercie. J'aimerais m'attarder un peu sur cette pratique qui fait qu'un fonctionnaire peut partir un vendredi, mettre fin à sa carrière dans la fonction publique, et mystérieusement réapparaître—peut-être dans le même bureau—le lundi matin, mais à titre de contractuel.

J'aimerais avoir votre avis, monsieur Crossman. Qu'est-ce qui détermine ce genre de choses? Qu'est-ce qui pousse le gouvernement à procéder ainsi, particulièrement si ce même employé va travailler à temps plein comme contractuel? Je trouve on ne peut plus étrange que le gouvernement veuille simplement changer le titre de cette personne, si elle va travailler à contrat à temps plein.

Est-il possible que, fréquemment, cet ancien fonctionnaire qui revient le lundi comme contractuel, possède de vastes connaissances, compétences ou antécédents, et ne va pas travailler à temps plein mais simplement un jour par semaine, ou pendant juste un mois?

Si c'était le cas, cela paraîtrait un peu plus sensé. Pourriez-vous nous donner le profil type de ces personnes?

M. Crossman: C'est difficile. Si la situation était comme vous le dites, elle aurait un sens. Mais je connais des situations où des gens ont été encouragés à prendre une retraite anticipée—je veux dire avant d'avoir 35 années de service—et qui reviennent travailler pendant trois ou quatre ans.

Le président: À temps plein?

M. Crossman: Oui, à temps plein. C'est exact. Elles touchent une bonne pension et, par dessus le marché, la rémunération prévue au contrat. En termes de...

[Texte]

[Traduction]

The Chairman: They're the same old worker? They're just not a civil servant any more?

Le président: Et c'est la même personne? Elle n'est simplement plus fonctionnaire?

• 1205

Mr. Crossman: That's right. Let me explain that I have difficulty understanding how there's no master-servant relationship involved in this contract when somebody comes back in and does exactly the same job the boss asked you to do last week. My understanding of the contracting procedure is that it's not supposed to happen. When the member works here and the contractor works here and they're doing the same thing, I find it awfully hard to figure out how you can say that there's no master-servant relationship in these things. I think that's a question you also have to be asking.

M. Crossman: C'est exact. J'ai beaucoup de mal à croire qu'il existe pas de lien de préposition, de rapport employeur-employé, dans un tel contrat, lorsqu'une personne revient et fait exactement le même travail que le patron lui demandait de faire la semaine précédente. De la façon dont je conçois la procédure de sous-traitance, ce n'est pas sensé arriver. Quand un fonctionnaire et un contractuel travaillent côte à côte, et font la même chose, j'ai beaucoup de mal à admettre qu'il n'y a pas de relation employeur-employé. Il me semble que c'est une question que vous devriez poser.

The Chairman: You know the business a lot better than I do. Surely, you can exercise some empathy, put yourself in the shoes of the government or in the shoes of the employer, manager, or whoever makes these decisions, and imagine why somebody who makes that decision would bring that person back as a contract employee. Surely, you must be able to speculate.

Le président: Vous connaissez tout cela beaucoup mieux que nous. Mais vous devez pouvoir vous mettre à la place du gouvernement, de l'employeur, du gestionnaire et de quiconque prend ces décisions, et imaginer les raisons qui incitent à réengager cette personne à contrat. Vous devez tout de même avoir une idée des raisons qui motivent cela.

Mr. Crossman: I will suggest that past practices have been simply to play the numbers game that requires you to say, we have to reduce—

M. Crossman: À mon sens, il s'agissait tout simplement de trafiquer les chiffres à cause de l'obligation de réduire. . .

The Chairman: That's the sole motivation, to alter the numbers.

Le président: C'est la seule motivation, trafiquer les chiffres?

Mr. Crossman: I can't see what else is driving it, because there doesn't seem to be any common sense involved in those kinds of decisions. When you hire the contractor, who costs you more money?

M. Crossman: Je ne vois pas quelles autres motifs il pourrait y avoir, car ce genre de décision ne paraît absolument pas rationnelle. Lorsque vous engagez un contractuel, lequel vous coûte plus cher, l'employé ou le contractuel?

The Chairman: Okay.

Le président: Bien.

Five minutes for the Reform Party.

Je donne cinq minutes au Parti réformiste.

Mr. Strahl: Just to follow up on that, could it be possible that managers have just said, with the union contracts we have it's just hopeless? If I hire somebody, they're here until they die and I don't know that I need somebody that long. So at times, in order to protect their own self-interest, a manager just says, the union contract is so protective that if I ever get this guy on for a month, I'll probably have to account for him forever and I don't know whether I'll need him that long. Surely that must happen occasionally. There's some motivation there, I would think.

M. Strahl: Pour rester sur le sujet, serait-il possible que les gestionnaires disent simplement que c'est trop difficile à gérer, vu les conventions collectives avec les syndicats? Ils se disent peut-être que s'ils embauchent un fonctionnaire, il sera là jusqu'à sa mort alors qu'ils ne savent pas combien de temps ils en auront besoin. Donc, par précaution et vu la rigueur des conventions collectives, le gestionnaire se dit que s'il embauche quelqu'un pour un mois, il l'aura sur les bras à tout jamais alors qu'il n'est pas sûr qu'il en aura besoin si longtemps. Cela doit bien arriver, à l'occasion. Voilà donc un motif possible, me semble-t-il.

Mr. Crossman: One of the things about hiring a new federal sector worker is that there is a probationary period of a full year for these professional positions. Within that period of one year, if supervisors do their job properly and are not asleep at the switch, they're going to be able to figure out whether this employee is going to be a productive employee. If they're not, you just reject them on probation.

M. Crossman: Il faut savoir que si l'on embauche un fonctionnaire, celui-ci a une période probatoire d'une année complète, dans les catégories professionnelles. Pendant cette l'année probatoire, si ses supérieurs font correctement leur travail, ils pourront déterminer si l'employé sera productif ou non. S'il ne l'est pas, on peut le renvoyer pendant la période de probation.

Mr. Strahl: You know what it's like, though. Treasury Board figures show that the number of people dismissed for lack of whatever during that year—maybe it's due to the excellent screening procedures they have—is minuscule, a fraction of a percent.

M. Strahl: Mais vous savez ce que c'est. Les chiffres du Conseil du Trésor montrent que le nombre de fonctionnaires renvoyés pour incompétence pendant cette année probatoire est minime, une fraction de 1 p. 100. Vous me direz que c'est peut-être dû à la qualité de la procédure de sélection.

Mr. Crossman: I would say that falls back again on the managers. If they are going to be accountable for the resources they have, then that's the thing that must be done.

M. Crossman: Je dirais que cela dépend encore une fois des gestionnaires. S'ils ont des comptes à rendre sur les ressources humaines qu'ils emploient, c'est le genre de chose qu'ils vont devoir faire.

[Text]

It's so easy for somebody to say, gee, we've been short-staffed for eight months or a year and we finally got this position staffed. You put the person in and away you go and you don't do any follow up. However, if you do your job properly, you will spot problem employees before the year is out.

Mr. Strahl: Is the whistle-blowing legislation you have in mind specifically targeted toward this contracting out, or is it a broader question about inefficiencies in government, managers' incompetence, thick layers of middle management, all those things people talk about? Does it refer to whistle-blowing in general or are you talking about contracting out?

Mr. Crossman: We're talking about whistle-blowing in general. Next week we'll have a lot more information on that available for you because we'll be tabling our annual report to Parliament.

The thing is that with whistle-blowing legislation there are only two provinces that have it in place now. It's been in place in the United States for a significant period of time, 15 years or so.

I think this would really provide a golden opportunity because in the scientific and professional community our members are in the position to be able to make significant contributions to efficiencies. However, they fear reprisals from their managers. In many cases there are a lot of things they see happening within some of our groups—I hear horror stories—but nobody is going to put their job on the line because they're not protected.

Mr. Strahl: What about this idea—and I can give you some horror stories, more from a provincial point of view—of just eating up the surplus budget at the end of the year? We had a case a little while ago involving a bunch of departments—and again no heads rolled; I don't understand it—where they had prepaid printing for next year. In other words, they used the contracts to eat up the budgetary surplus in order to make it look as if they had to spend their budget. They didn't really need it and skewed the results, etc.

What about budgetary surpluses? I know in the States they have another sideline to the whistle-blowing. They also say if you can show both how you can make a surplus and how your department could save money or how it could come in under budget, we'll somehow share the blessings with the employees or with the department. Is that part of what's necessary as well?

Mr. Crossman: Right now there's no incentive. I worked in the federal government for 21 years, and with this March madness syndrome to which you refer, as a manager you were going to get your knuckles rapped or a lot worse if you let money lapse. To me it was this mysterious thing. Where does the money really go on March 31?

So there is a small provision now for a small percentage to carry over the money, but certainly it's a long way from being a system that will encourage managers to realize efficiencies.

[Translation]

C'est un peu trop facile de dire, bon, cela fait huit mois ou un an que nous sommes à court de personnel, nous avons enfin réussi à pouvoir tel ou tel poste. Une fois la personne en place, on s'en va et on ne s'en occupe plus. Mais si le gestionnaire fait correctement son travail, il va déceler les incompetents avant la fin de l'année probatoire.

M. Strahl: La législation sur la dénonciation que vous préconisez viserait-elle spécifiquement cette sous-traitance, ou bien s'agirait-il de dénoncer de façon plus générale les gaspillages, les incompetences, la pléthore de cadres moyens, toutes ces lourdeurs administratives? S'agit-il de dénoncer les insuffisances en général, ou bien songez-vous plus spécifiquement à la sous-traitance?

M. Crossman: Nous parlons de dénonciation en général. Nous pourrions vous en dire beaucoup plus là-dessus la semaine prochaine, car nous allons déposer notre rapport annuel au Parlement.

Seules deux provinces actuellement ont une législation relative à la dénonciation. Cela existe depuis pas mal de temps aux États-Unis, une quinzaine d'années.

Je pense que cela ouvrirait des perspectives très intéressantes, car dans les milieux scientifiques et professionnels, nos membres seraient en mesure de contribuer considérablement à l'efficacité. Cependant, ils craignent les représailles de leurs supérieurs. Dans certaines des catégories professionnelles, il se passe toutes sortes de choses—j'entends parler de situations scandaleuses—mais personne ne va risquer son emploi, parce que l'employé dénonciateur n'est pas protégé.

M. Strahl: Qu'en est-il de cette pratique—je peux vous citer moi aussi quelques scandales, davantage au niveau provincial—consistant à dépenser coûte que coûte les fonds excédentaires à la fin de l'exercice? Il y a quelque temps on a appris que des ministères—et encore une fois aucune tête n'est tombée, et je ne comprends pas pourquoi—préparaient l'impression des publications pour l'année suivante. Autrement dit, ces gestionnaires utilisaient les contrats pour écouler les excédents budgétaires et donner l'impression qu'ils avaient dépensé la totalité de leur budget. Ils n'en avaient pas vraiment besoin et ont faussé les résultats, etc.

• 1210

Qu'en est-il des excédents budgétaires? Je sais qu'aux États-Unis il y a un pendant à la dénonciation. Si un fonctionnaire peut montrer comment réaliser un excédent et comment le ministère peut faire des économies et dépenser moins que son budget, le ministère ou les employés en retirent des avantages. Ne serait-ce pas un corollaire nécessaire?

M. Crossman: Actuellement, il n'y a aucune incitation. J'ai travaillé dans la fonction publique fédérale pendant 21 ans et, avec ce syndrome de la folie du mois de mars dont vous parlez, un gestionnaire se faisait tancer ou pire s'il laissait repartir des fonds non utilisés. Cela a toujours été pour moi un mystère. Où va cet argent le 31 mars?

Il existe aujourd'hui la possibilité de reporter une fraction de l'excédent à l'année suivante, mais c'est loin de suffire à encourager les gestionnaires à réaliser des économies.

[Texte]

The Chairman: Thank you.

Let me say this, Mr. Crossman, before we turn to Mr. Bellemare. One of the criticisms of civil servants is they're not risk-takers—that there's really no incentive for civil servants to stick their necks out and to put their jobs on the line for the sake of change and pushing back frontiers. That is done more often in the private sector.

Is it possible to try to put some of this contracting out in the best possible light so that when the government does contract out, it is a spur to entrepreneurialism? Without this government work we wouldn't have the kind of entrepreneurialism we have seen in the last few years. As you know, the current economic mantra is free markets and entrepreneurialism. It's all those buzz-words.

What would you say to that?

Mr. Crossman: I'll use an example from the computer systems administration group. Quite often what will happen is when the contractor comes in, they will have the opportunity to do "the fun stuff"—software development and all those sorts of things—whereas the employee gets stuck with the mundane, routine maintenance functions like making sure the systems are running and all that stuff. The opportunity isn't provided to that employee. That's what was happening in that particular situation.

So the manager does not even allow the full-time employee to have an opportunity to do the fun stuff: "We know you can make sure our system runs and all that sort of stuff; you do a good job at that and you keep doing that. We won't have to worry about that part of it getting all friggied up while somebody else can go and explore."

That's what happens in that particular situation. I've had more than one example of that.

The Chairman: Mr. Bellemare for five minutes, followed by Mr. Duhamel.

M. Bellemare: Monsieur Crossman, je vous félicite et vous remercie de votre mémoire sur la sous-traitance. C'est un mémoire bien préparé et bien pensé. Surtout, c'est une question de recherche et pas seulement de principes. Vous avez donné de très bons exemples. Je vous félicite.

C'est dommage au sujet de l'accrochage. On a affaire à des gens qui désirent le divorce, et il faut toujours être sensible à cela. Excusez le théâtre, mais comme francophone de l'Ontario, je dois vous dire que si vous avez de la documentation écrite, vous devez toujours la donner dans les deux langues, et non pas alterner entre les deux langues.

Cela dit, j'étais dans l'Opposition lorsque l'ancien gouvernement s'est penché sur la question de la Fonction publique. On a adopté le projet de loi C-26, dont le but principal semblait être de laisser les gestionnaires gérer; *let the managers manage*.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie.

Je vais vous dire une chose, monsieur Crossman, avant de donner la parole à M. Bellemare. Une des critiques adressées aux fonctionnaires c'est qu'ils n'aiment pas prendre de risques; il n'y a vraiment aucune incitation pour les fonctionnaires à se faire remarquer, à risquer leur emploi pour provoquer des changements et innover. Cela se fait beaucoup plus dans le secteur privé.

Serait-il possible de placer cette sous-traitance sous l'éclairage le plus favorable possible, et considérer que lorsque le gouvernement sous-traite, c'est un coup de fouet à l'esprit d'entreprise? Sans ces marchés publics, l'esprit d'entreprise ne se serait peut-être pas autant développé qu'on l'a vu ces dernières années. Comme vous le savez, le mantra économique actuel c'est le marché libre et l'esprit d'entreprise. Ce sont les mots à la mode.

Qu'en pensez-vous?

M. Crossman: Je vais utiliser un exemple puisé dans le groupe de la gestion des systèmes d'ordinateurs. Très souvent, lorsque le sous-traitant arrive, tout le travail intéressant lui est confié—l'élaboration des logiciels et ce genre de choses—alors que le fonctionnaire se retrouve avec les tâches routinières ennuyeuses. Par exemple, vérifier le bon fonctionnement des systèmes. L'employé n'a pas l'occasion de faire du travail intéressant. Voilà ce que l'on constate dans ce domaine particulier.

Le gestionnaire ne donne donc pas l'occasion à l'employé à temps plein de faire le travail intéressant. Il dit: «Nous savons que vous savez faire fonctionner notre système, et ce genre de choses; vous le faites bien et continuez donc à le faire. Comme cela, nous n'aurons pas à nous inquiéter que quelqu'un mette la pagaille dans le système, et on va demander à quelqu'un d'autre d'innover et d'explorer».

Voilà comment les choses se passent. J'en ai plusieurs exemples.

Le président: Monsieur Bellemare je vous donne la parole pour cinq minutes, ce sera ensuite au tour de M. Duhamel.

Mr. Bellemare: Mr. Crossman, I wish to congratulate and to thank you for your brief on contracting-out. It's a very well prepared and thoughtful brief. You have done a lot of research and not only discussed general principles. You have given some very good examples. You deserve our congratulations.

It's too bad about the earlier incident. We are dealing with people who want a divorce, we shouldn't forget it. Sorry about all the fuss, but as a francophone from Ontario I must say that if you have a written documentation, you should always provide it in both languages and not only alternate between languages.

This being said, I was sitting in the Opposition when the previous government did its review of the Public Service. Bill C-26 was passed whose main objectives seemed to be to let managers manage; "Laisser les gestionnaires gérer."

• 1215

J'ai vite compris que cela ouvrait la porte toute grande à l'incompétence et au développement de petits royaumes où on peut avoir des activités très douteuses à l'occasion. C'est malheureux, car la grande majorité des gestionnaires sont des

It quickly became apparent to me that this opened the door wide to incompetence and to the development of more empires, where all sorts of inappropriate things can be done. It's too bad because the great majority of managers are very competent and

[Text]

gens compétents et honnêtes. Cependant, étant donné qu'il n'y a pas d'imputabilité ou de livres ouverts, on peut soupçonner toutes sortes de choses. Quand on demeure dans la région de la Capitale nationale, on se fait rebattre les oreilles avec des histoires de gens qui ont affaire au gouvernement.

Ne devrait-il pas y avoir un sous-ministre ou un sous-ministre adjoint responsable de la sous-traitance dans chaque ministère? Nous avons maintenant environ 25 ministères. Cela voudrait dire 25 nouveaux sous-ministres ou sous-ministres adjoints dont le travail spécifique serait de contrôler la sous-traitance et de rendre la sous-traitance transparente. Vous avez fait de la recherche sur les mathématiques de la sous-traitance tout en vous penchant sur les principes. Ne pensez-vous pas qu'on épargnerait probablement ainsi des milliards de dollars?

M. Crossman: Je pense devoir répondre à cette question en la reliant à notre proposition d'adopter une Loi sur la dénonciation.

M. Bellemare: C'est cela.

M. Crossman: Avec une telle loi, on pourrait avoir une meilleure idée des endroits dans les ministères où on peut épargner de l'argent du point de vue de la sous-traitance.

Je ne suis pas tout à fait convaincu qu'il faille un sous-ministre pour cela. Il serait peut-être bon d'avoir une sorte d'ombudsman qui pourrait réfléchir à...

M. Bellemare: Je veux revenir à ma question. Excusez-moi.

La nomination d'un poste à un tel niveau se fait par le gouverneur en conseil. Cela veut dire que la personne peut être vite nommée, mais aussi vite congédiée. Si on affecte un gestionnaire à cette responsabilité-là, le processus est tellement long et compliqué que... On a même ce qu'on appelle en anglais une *buddy system*. Ne trouvez-vous pas que ce serait une bonne idée d'avoir une personne nommée par le gouverneur en conseil dont la responsabilité serait de voir à ce que les choses se fassent correctement et judicieusement?

M. Crossman: Je pense que cela pourrait marcher, mais du point de vue du fonctionnement du gouvernement, cette personne devrait peut-être être aussi responsable d'autres choses. Je pense qu'il y a beaucoup d'autres choses qui pourraient...

The Chairman: We're out of time. Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: Thank you, Mr. Chairman.

Thank you for your presentation, which I found extremely useful. J'ai deux questions à vous poser.

La première est la suivante. De la manière dont je comprends votre présentation et la documentation que vous avez fournie avant la réunion, il y a des abus partout. Est-ce que j'exagère lorsque je parle d'abus? Pouvez-vous me confirmer que, selon votre perspective, il y a des abus dans ce processus de sous-traitance?

M. Crossman: En effet, le mot «abus» peut être relié au processus de sous-traitance.

• 1220

M. Duhamel: Deuxièmement, lorsque je regarde les recommandations, que j'ai d'ailleurs beaucoup appréciées, il me semble qu'il y a là deux éléments-clés pour corriger le tout. Tout d'abord, on a besoin d'un système de rentabilité. Ensuite, on a besoin d'un mécanisme de surveillance pour déterminer la qualité du travail et pour s'assurer qu'il y ait une rentabilité.

[Translation]

honest. However, since there is no accountability, no open books, all sort of suspicions can arise. When you live in the National Capital Region, you hear all sorts of things from people dealing with the government.

Shouldn't there be a deputy minister or an assistant deputy minister responsible for subcontracting in each department? We now have about 25 departments. This would mean 25 new deputies or assistant deputies whose specific responsibility it would be to control contracting-out, making subcontracting transparent. You have looked at the arithmetics of subcontracting while dealing with the principles also. Don't you think it would be possible to save a few billion dollars this way?

Mr. Crossman: I will tie my answer with our proposal for a whistle-blowing legislation.

Mr. Bellemare: Yes.

Mr. Crossman: With such a legislation, we would get a much better idea of where in the departments some money could be saved in the area of contracting-out.

I'm not quite sure we need a deputy minister for that. It might be a good idea to have a sort of ombudsman who could look into...

Mr. Bellemare: Let me get back to my question. Sorry.

The appointment to a position of the deputy level is by Order in Council. It would mean that such a person could be quickly appointed, but also quickly dismissed. If we put a manager into this position, the process is so long and complex that... You also have what they call "the buddy system". Don't you think it would be a good idea to have somebody appointed by the Governor-in-Council whose responsibility it would be to ensure that contracting-out is done in an appropriate fashion.

Mr. Crossman: I think it might work, but in terms of the workings of government, this person should also have responsibility for other things. I think there are many things that could...

Le président: Le temps de parole est écoulé.

M. Duhamel: Je vous remercie, monsieur le président.

Merci de votre exposé que j'ai trouvé extrêmement utile. I have two questions for you.

First, I understand from your presentation and the brief you submitted before the meeting that there are abuses occurring everywhere. Am I exaggerating when I say abuse? Could you confirm that, from your perspective, there are abuses occurring in the contracting-out process?

Mr. Crossman: Indeed, the word "abuse" could be used in relation to the contracting-out process.

Mr. Duhamel: Secondly, when I look at the recommendations, which I have greatly appreciated, it seems to me there are two key elements there that might correct the situation. First of all, we need a cost-benefit system. Secondly, we need a system of supervision to determine the quality of the work and ensure efficiency.

[Texte]

Ai-je bien saisi les points les plus importants? S'il y en a d'autres, voulez-vous me les répéter, s'il vous plaît? Je veux être certain d'avoir un portrait aussi global que possible.

M. Crossman: Les deux derniers points sont vraiment précis. Ce sont les deux points nécessaires pour déterminer si les contribuables ont un meilleur service par le biais de la sous-traitance ou par le biais des employés. Selon notre recherche, du moins dans les exemples qu'on vous a donnés ce matin, le travail est probablement exécuté de façon beaucoup plus efficace par les employés fédéraux que par les sous-traitants.

M. Duhamel: Je reviens au point soulevé par M. Bellemare. J'ai eu l'occasion de travailler au sein d'un syndicat comme représentant des travailleurs et des travailleuses. J'ai aussi été de l'autre côté de la clôture.

Selon mon expérience, il est vrai que, lorsqu'on a un problème avec un employé—je ne parle pas de petits problèmes attribuables à des philosophies un peu différentes, mais de problèmes assez sérieux—, il est très difficile de trouver une solution de rechange pour cet employé ou de le congédier s'il y a lieu. Dans le cas de la sous-traitance, lorsqu'on n'est pas satisfait, cela se termine immédiatement ou presque. Est-ce que cela joue beaucoup? Il y a aussi l'embauche. J'ai été sous-ministre et, même à ce niveau, il fallait que je passe à travers toutes sortes de procédures pour embaucher quelqu'un.

Donc, la sous-traitance est beaucoup plus rapide. L'embauche est beaucoup plus rapide et l'entente peut se terminer rapidement. Est-ce que cela joue beaucoup? Si oui, jusqu'à quel point?

M. Crossman: Je suis convaincu que, dans le processus de dotation de la Fonction publique, il y aurait lieu d'apporter des améliorations. Comme vous le dites, il faut un temps énorme pour procéder à l'embauche. C'est une autre question. Je ne sais pas si ce Comité-ci va se pencher sur les affaires de dotation, mais c'est un problème, et je pense que du travail pourrait être fait au niveau des fonctionnaires.

Du point de vue des problèmes avec les employés, il y a beaucoup de cadres qui n'ont jamais reçu, au cours de leur carrière, de la formation pour les aider à régler les cas des employés qui causent des problèmes. C'est bien connu: Tu as une bonne équipe; si tu as un problème, arrange-toi; on te paie pour faire ton travail et c'est tout.

La formation des cadres, c'est une autre affaire. C'est très important.

The Chairman: Thank you.

Colleagues, I'm going to try to wrap this up in ten minutes. Maybe five to the opposition side, if they want to take it. I understand that Mrs. Brushett and Mr. Murray, perhaps, would like to divide the last five minutes.

I gather, Mrs. Chamberlain, you're—

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Thank you. I'm lying low today. I'm ill, so I'll leave them alone.

The Chairman: Your absence is duly noted—at least, the absence of your questions.

Five minutes to the Reform and then five minutes to the government side.

[Traduction]

Did I correctly sum up your key points? If there are any other, could you please repeat them? I would like to make sure I have a picture as complete as possible.

Mr. Crossman: The last two points are really specific ones. They are the two elements that are necessary to determine if the taxpayer is getting better service through contracting-out than he would through in-house work. According to our research, at least in the examples we provided this morning, the work would very likely be done much more efficiently by federal public servants than by subcontractors.

Mr. Duhamel: I'd like to go back to the point raised by Mr. Bellemare. I happen to have been working in a union representing workers. I've also worked on the other side.

In my experience, it is a fact that when there is a problem with an employee—I'm not talking about minor problems that can be attributed to small philosophical differences but serious problems—it is very difficult to find alternative employment for that person or dismiss that employee. Whereas if you are dealing with a contractor, if you are not happy with the performance, you can put an end to it almost immediately. Do you think this aspect would play a large part? There's also hiring. I have been deputy minister and, even at this level, I had to go through all sorts of procedures to hire somebody.

So if you contract out, it is much faster. Hiring is much faster and the relationship can be ended quickly. Do you think this is a big factor? If so, how big?

Mr. Crossman: I have no doubt that improvements could be made to the staffing process in the Public Service. As you say, it takes an enormous amount of time to staff a position. That's another matter. I don't know if your committee's going to look into staffing issues, but it is a problem and I believe that some improvements could be made at the Public Service level.

With regard to problems with employees, many managers have never had any training for dealing with problem employees. It's a well-known fact: you've got a good team. If you've got a problem, just make do; you're paid to do your job, that's all.

Training of managers is another very important issue.

Le président: Je vous remercie.

Chers collègues, je vais devoir mettre fin à cette discussion dans 10 minutes. Je peux peut-être donner cinq minutes à l'Opposition, si elle le souhaite. Je crois savoir que M^{me} Brushett et M. Murray, peut-être, voudraient se partager les cinq dernières minutes.

Madame Chamberlain, vous. . .

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Je vous remercie. Je me tiens tranquille aujourd'hui. Je ne me sens pas bien, et je vais donc les laisser en paix.

Le président: Votre absence est dûment notée—du moins, celle de vos questions.

Cinq minutes pour le Parti réformiste, puis cinq minutes au parti au pouvoir.

[Text]

Mr. Epp: Thank you. I have a few questions.

Obviously, the object here is to provide the most efficient service, to get the best service for the least cost. It's important, therefore, that the costs be accurately given so that one can do a good comparison. Looking at appendix A, where you do a comparison per day, I just want to know whether your maximum hourly rate includes normal employee benefits.

Mr. Crossman: Yes. It's the salary plus the 21.58% benefits that—

Mr. Epp: Okay. So that is a total number.

• 1225

Obviously, you have an interest to represent your group when you come to this committee, and that is to say we are better off to go in-house with our professionals, who paid your dues and your salary.

Mr. Crossman: Sure.

Mr. Epp: That is who you are representing. I think that perhaps your last column is somewhat misleading since it shows how much percentage we would save if we went to in-house compared to the contracting out. Perhaps your point would have been made much more strongly had you said, if we go with in-house, now comparing the costs to going to contract. . . Instead of having a number of 45.56%, the number would be approximately doubled, because of the fact that. . . Do you know what I mean? Why did you choose to use this particular method?

Mr. Crossman: We wanted, in presenting our figures, to err on the side of caution in terms of doing the presentation for you. This is one way of doing the comparison. The other way would have been much more dramatic.

Mr. Epp: It would be more dramatic. But to the taxpayer, perhaps, it is more accurate in the sense that if we are going from in-house to contracting out, if your numbers in the previous columns are correct, then really what we are saying to the taxpayer is that contracting out is costing you approximately twice as much. As soon as you have a number of 50% or greater, it is really double the cost. That is very high. I am really quite surprised at it.

The last item I want to have a clarification on is how many of these contracts are term—certain for less than a year? In other words, maybe you are paying the guy twice as much, but you are only paying him for 3 months instead of 12. So really the cost to the taxpayer is half and the job is still done. I am thinking specifically of the income tax department where there is an annual peak workload and also for things like applying the Elections Act and so on. Do you have any numbers that would show the total cost over the year in terms of contracting out versus having full-time permanent employees?

Mr. Crossman: It is difficult to get that information. I don't know whether this committee is going to be able to achieve that.

[Translation]

M. Epp: Je vous remercie. J'ai quelques questions.

À l'évidence, le but poursuivi est d'obtenir le service le plus efficient, c'est-à-dire le meilleur service au moindre coût. Il importe donc que les coûts soient précisément comptabilisés, de façon à ce que l'on puisse faire une bonne comparaison. À l'annexe A, vous faites une comparaison des taux journaliers. J'aimerais savoir si votre taux horaire maximal comprend les avantages sociaux habituels des employés.

M. Crossman: Oui. Il s'agit du salaire et des 21,58 p. 100 qui correspondent aux avantages sociaux qui. . .

M. Epp: Très bien. C'est donc le montant total.

Manifestement, vous avez les intérêts de votre groupe à défendre lorsque vous vous présentez ici, c'est-à-dire qu'il est préférable d'utiliser le personnel interne, ceux qui payent vos cotisations et votre salaire.

M. Crossman: Certainement.

M. Epp: Ce sont les fonctionnaires que vous représentez. Votre dernière colonne est peut-être un peu trompeuse puisqu'elle cherche à démontrer combien on économiserait en faisant faire le travail à l'interne, par opposition à la sous-traitance. Votre argument serait ressorti de façon beaucoup plus frappante si vous aviez comparé le passage du travail interne à la sous-traitance au lieu de le faire dans l'autre sens. . . Au lieu d'avoir un chiffre de 45, 56 p. 100, vous auriez eu un chiffre d'à peu près le double, du fait que. . . Comprenez-vous ce que je veux dire? Pourquoi avez-vous choisi cette méthode?

M. Crossman: En présentant ces chiffres, nous voulions privilégier la prudence. C'est une façon d'effectuer la comparaison. L'autre aurait donné des chiffres beaucoup plus frappant.

M. Epp: Ce serait plus frappant. Mais pour le contribuable, c'est peut-être plus en rapport avec la réalité en ce sens que si l'on passe de l'interne à la sous-traitance, et si vos chiffres dans la colonne précédente sont justes, vous dites en fait aux contribuables que la sous-traitance coûte à peu près deux fois plus cher que le travail interne. Dès qu'il y a un chiffre de 50 p. 100 ou plus, le coût est en fait double. C'est très élevé. Cela me surprend énormément.

Le dernier point sur lequel j'aurais voulu avoir des précisions c'est au sujet du nombre de ces contrats qui sont établis pour une durée inférieure à un an? Autrement dit, on paye peut-être la personne deux fois plus, mais seulement pendant trois mois au lieu de 12. Donc, le coût pour le contribuable n'est que la moitié et le travail est fait néanmoins. Je pense particulièrement au ministère du Revenu où il y a une pointe annuelle de la charge de travail, et aussi au niveau de l'administration de la Loi électorale, etc. Auriez-vous des chiffres qui montreraient le coût total, sur l'année, de la sous-traitance par opposition à des employés permanents à temps plein?

M. Crossman: C'est un chiffre difficile à obtenir. Je ne sais pas si vous parviendrez à faire ce calcul.

[Texte]

Mr. Epp: I don't know if anybody could. It is huge.

Mr. Crossman: It is a gargantuan task to be able to go in and retrieve all this from all of the departments.

Mr. Epp: What is your sense of the numbers?

Mr. Crossman: You are asking me to throw a dart at a dartboard blindfolded.

Mr. Epp: Okay, let's talk about those dentists in Manitoba for a second.

Mr. Crossman: Sure.

Mr. Epp: You indicated that their hourly rate is—

Mr. Crossman: About \$300 a day.

Mr. Epp: —\$500 as opposed to \$300, or whatever the numbers were. Those dentists you have working in the department probably don't work every day of the year, so there are some days when that includes playing golf, maybe just sitting in their office reading magazines, which, of course, in a profession I know is important, doing some in-house upgrading of one's skills and knowledge, whereas the contractor would be paid only on a per diem rate on the day the contracting is actually being delivered.

Mr. Crossman: I must clarify that. If the dentist, a member of the institute, were playing golf, he would be on leave in order to be able to do that. That's not part of the... I certainly hope you weren't implying they would be playing golf as part of their job.

Mr. Epp: If they don't that day have an assignment to go somewhere to do some bzzz-bzzz work with their drills, what do they do?

Mr. Crossman: The work of the dentist, whether they are supervising contractors... I can't answer your specific questions as to what all the job description duties are for that particular individual who is the federal dentist, but when you look at the cost for contractors being \$600 a day to do something that you would pay \$300 a day for, again, if you want to use your examples, it is 100%.

Mr. Epp: Yes.

Mr. Crossman: Those are pretty significant dollars. When you look at the number of people who would be treated under that program, trying to extrapolate some per patient cost, you could wind up with a lot of money there.

Mr. Epp: Okay.

The Chairman: I think Mr. Strahl wants to say something quickly.

Mr. Strahl: Just a couple of quick questions. The CS level equivalent that you have here—they are all listed CS-1 to CS-4—do you have any idea of what the executive level of contracting out is? Is there a level that you...? I realize these are more the professional jobs you are talking about, but do you have any idea of how much of the executive level...? I am just trying to think. Do the executives ever contract out some of their management positions, or do they only contract out the person on the front lines?

[Traduction]

M. Epp: Je ne sais pas si c'est possible. C'est une tâche énorme.

M. Crossman: C'est une tâche gargantuesque que d'aller retrouver toutes ces données dans tous les ministères.

M. Epp: Quelle est votre impression quant aux chiffres?

M. Crossman: Vous me demandez de jeter une fléchette sur une cible, les yeux bandés.

M. Epp: Très bien; parlons alors pendant quelques instants de ces dentistes du Manitoba.

M. Crossman: Certainement.

M. Epp: Vous avez dit que leur taux horaire est...

M. Crossman: D'environ 300\$ par jour.

M. Epp: ...500\$, comparés à 300\$, ou à peu près. Ces dentistes fonctionnaires ne travaillent probablement pas tous les jours de l'année. Il y a sans doute certains jours où ils jouent au golf; ou peut-être sont-ils assis dans leur bureau à lire des magazines, ce qui est évidemment important dans certaines professions où il faut se tenir au courant de l'évolution des connaissances, alors que le sous-traitant ne sera payé que le jour où il travaille effectivement.

M. Crossman: Je souhaite apporter des clarifications. Si les dentistes, membres de l'Institut, jouent au golf, il faudrait qu'ils prennent un jour de congé. Cela ne fait pas partie du... J'espère que vous n'insinuez pas qu'ils jouent au golf pendant leurs heures de travail.

M. Epp: Si un jour donné ils n'ont pas d'affectation pour aller quelque part faire bzzz-bzzz avec leur roulette, que font-ils?

M. Crossman: Le travail du dentiste; qu'il s'agisse de superviser les sous-traitants... Je ne connais pas précisément la description des fonctions du dentiste fédéral, mais si vous considérez qu'un sous-traitant est payé 600\$ par jour pour faire la même chose que quelqu'un payé 300\$ par jour, cela fait 100 p. 100 de différence, si vous cherchez des exemples.

M. Epp: Oui.

M. Crossman: Ce sont des sommes considérables. Si vous considérez le nombre de personnes traitées aux termes de ce programme, et que vous extrapolez le coût par patient, je pense que des économies considérables seraient possibles.

M. Epp: Bien sûr.

Le président: Je pense que M. Strahl veut intervenir brièvement.

M. Strahl: Juste quelques questions rapides. À propos du niveau équivalent à CS que vous avez ici—ils sont tous indiqués comme CS-1 à CS-4—avez-vous une idée à quel niveau hiérarchique se fait la sous-traitance? Y a-t-il un niveau auquel...? Je suppose que vous parlez en l'occurrence de tâches professionnelles, mais avez-vous une idée de combien il y en a au niveau de la direction...? J'essaye de réfléchir. Est-ce que les cadres sous-traitent quelquefois certaines de leurs fonctions de direction, ou bien sous-traitent-ils uniquement le travail de première ligne?

[Text]

[Translation]

• 1230

Mr. Crossman: You'd have to direct that question to APEX or somebody like that, because I would really have difficulty trying to get you information.

Mr. Strahl: Several times you've mentioned the \$30,000 limit on contracts, how they are sometimes broken down, etc. Sometimes ministerially those contracts. . . I know that in aboriginal affairs they can go up to a couple of hundred thousand dollars on a ministerial discretion.

Do you have suggestions on what those limits should be? Do you think they should be lower or should they just be more stringently enforced to make sure they don't break them down deliberately to step aside?

Mr. Crossman: Well, I think the enforcement is the important thing, because if you have a \$150,000 contract and you want to split it five ways with your \$30,000, then you can do it. As long as nobody's going to hang you for it, you get away with it and you keep on doing it. It encourages that practice.

The Chairman: Mr. Crossman, I would like to follow up on what Mr. Epp was pursuing. If we were to take a hypothetical situation, the job that perhaps lends itself to only eight months of work a year, would you agree that a job of that kind—and I don't know how many there are—would lend itself more to contracting out, because then you would have a contract for eight months?

If you put a civil servant into that, it might be a situation where you can't use the civil servant in a very fruitful or productive way in the remaining four months of the year.

Do you follow my hypothesis?

Mr. Crossman: I certainly do. In my career I had 21 years with Parks Canada and that organization—of all organizations—makes use of a process of seasonal hiring where you have indeterminate status, but you come back and work those eight, six or four months, whatever the case may be.

The procedures are in place for that to happen, so I for one would suggest that if those positions were really only eight months per year, then that's the obvious route to go, because you hang on to that particular employee.

These apply more to trades and technical positions than they do to professional positions, but you hang on to that employee. You've trained them, they know your department and they know the idiosyncrasies. This is opposed to having to bring contractors in all the time and bring them up to speed. You can save your money that way.

The Chairman: Thank you.

I think we're going to divide the last five minutes between Mr. Murray and Mrs. Brushett.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Thanks, Mr. Chairman, and again my thanks for a very useful, brief presentation. I'll be very quick. We've covered a great deal of territory already.

You mentioned there would be 15,000 positions cut over a period of time and there's been a current rise in contracting out. We'd be interested in knowing really how many public service jobs have been lost in the last few years.

M. Crossman: Il faudrait poser la question à l'APEX ou à quelqu'un du genre, car j'aurais beaucoup de mal à trouver ces renseignements pour vous.

M. Strahl: Vous avez mentionné plusieurs fois la limite de 30 000\$ sur les contrats, et le fait qu'ils sont parfois fractionnés. . . Mais je sais qu'au niveau ministériel, ces contrats. . . Je sais qu'aux Affaires autochtones il y a une latitude ministérielle à passer des contrats pouvant atteindre plusieurs centaines de milliers de dollars.

Quelles devraient être ces limites? Pensez-vous qu'il faudrait les abaisser, ou bien tout simplement les faire respecter de façon plus stricte pour éviter que les contrats soient fractionnés pour contourner le plafond?

M. Crossman: Je pense qu'il faut intervenir au niveau de l'application; car si vous voulez passer un contrat de 150 000\$, vous pouvez le scinder en cinq tranches de 30 000\$. Aussi longtemps que personne ne va vérifier, on peut s'en tirer et continuer à procéder ainsi. Cela ne fait qu'encourager la pratique.

Le président: Monsieur Crossman, j'aimerais rester un peu sur le sujet dont traitait M. Epp. Prenons une situation hypothétique: supposons qu'un travail ne soit à faire que huit mois de l'année. Je ne sais pas s'il y en a beaucoup comme cela, mais ne pensez-vous pas que c'est le genre de travail qui se prête à la sous-traitance, car alors on n'a besoin de payer que pendant huit mois?

Si vous donnez ce travail à un fonctionnaire, vous n'avez peut-être pas la possibilité d'utiliser les services de celui-ci de façon très fructueuse ou productive les quatre mois de l'année restant.

Est-ce que vous me suivez?

M. Crossman: Certainement. Au cours de ma carrière, j'ai travaillé 21 ans à Parcs Canada. Cette organisation est celle qui fait le plus grand usage de l'embauche saisonnière, où vous êtes embauché pour une durée indéterminée, et où l'on vous appelle pour travailler, huit, six ou quatre mois, selon le cas.

Les procédures existent donc pour cela; et je dirais que si certaines fonctions n'exigent une présence que pendant huit mois par an, c'est évidemment la meilleure façon de procéder, car on pourra conserver l'employé.

Ce mécanisme s'utilise plus facilement dans le cas des fonctions techniques et manuelles que dans le cas des professionnels, mais on conserve ainsi cet employé. On l'a formé, il connaît bien le service et ses façons de faire. C'est bien meilleur que d'avoir des sous-traitants de l'extérieur qui se succèdent et qu'il faut former à chaque fois. Là aussi, on peut économiser de l'argent.

Le président: Je vous remercie.

Je pense que nous allons partager les cinq dernières minutes entre M. Murray et M^{me} Brushett.

M. Murray (Lanark—Carleton): Je vous remercie, monsieur le président; et merci encore aux témoins de leur exposé très intéressant. Je serai bref. Nous avons déjà couvert beaucoup de terrain.

Vous avez dit que 15 000 postes allaient être supprimés sur plusieurs années, et qu'il y a actuellement une augmentation de la sous-traitance. J'aimerais savoir combien de postes de fonctionnaires ont effectivement été supprimés au cours des dernières années.

[Texte]

It occurred to me that we might have one way of tracking this, by looking at the impact on your collection of union dues. Do you have a figure that shows there's been a current drop in union dues?

Mr. Crossman: With respect to overall membership—because we're involved—the Treasury Board is one of our employers. We have 14 other employers with whom we deal, so there's been some bargaining.

Mr. Murray: Looking at your total revenue picture, if you're looking at a fairly large number of public servants perhaps drop off the payrolls, does that have an impact on you as contracting out has increased?

Mr. Crossman: Well, it's difficult to get a handle on it because if you take on a new group that's never been represented before, which is what has been the case at the institute. . . There has actually been a growth in membership at the institute, but it's because of additional bargaining units coming in to the institute.

So if you look at our audited financial statements on an annual basis, you will realize there has been an increase in revenue, but it has come as a result of growth in membership of people coming in from other bargaining units that had never been part of our labour organization before.

I know that's not a fair answer, but that's what the bottom line shows us.

Mr. Murray: It would be interesting to pursue it, but I don't have the time. I just have one other quick question.

Is it your sense that many contracts are let, even though they serve very little useful purpose. I'm thinking in terms of reports that are written, contracted out and they sit in the filing cabinet.

I'm personally familiar with a number of examples of this. I've been outraged in the past to learn of certain reports that I knew didn't need to be written, but were contracted out for upwards of \$100,000.

Mr. Crossman: I will give you a personal example from my career where my colleague and I spent two days with a contractor. He picked our brains. We gave him undivided attention and time. He sent us the draft report. We revised it, sent it back to him, and he got paid \$30,000 for it. They could have given us a week some place, walked away from the office with the facilities, and we could have sat down and done exactly the same thing, because all he did was spout back what we had provided. That was \$30,000. I figure it took the guy a week to do it at the very most.

[Traduction]

Une façon de le savoir serait peut-être d'examiner le total de vos cotisations. Le total de vos cotisations est-il en baisse?

M. Crossman: Pour ce qui est du nombre total de nos membres, le Conseil du Trésor est un de nos employeurs. Nous avons à traiter avec 14 autres employeurs, et il y a donc eu pas mal de tractations.

M. Murray: Si l'on regarde le total de vos revenus, si un nombre assez important de postes de fonctionnaires disparaissent par suite de la sous-traitance, est-ce que cela ne vas pas diminuer vos recettes?

M. Crossman: Eh bien, c'est difficile à déterminer parce que si un nouveau groupe, qui n'a jamais été représenté auparavant, devient membre de l'institut, comme cela a été le cas. . . Le nombre des membres de l'Institut est en hausse, mais c'est à cause de l'arrivée de nouvelles unités de négociation.

Donc, si vous examinez nos états financiers annuels, vous constaterez une hausse de nos recettes; cela est dû, toutefois, à l'arrivée de nouveaux membres appartenant à des unités de négociation qui n'ont jamais adhéré auparavant à notre organisation syndicale.

Je sais que cela ne vous est pas très utile, mais nous ne pouvons rien vous dire de plus.

M. Murray: Il serait intéressant d'approfondir la question, mais je n'ai plus suffisamment de temps. Je n'ai qu'une autre brève question.

Avez-vous l'impression que de nombreux contrats sont adjugés pour des travaux qui ne présentent guère d'utilité. Je songe à des études ou des rapports qui sont commandés et qui dorment ensuite dans les tiroirs.

J'en connais personnellement plusieurs exemples. J'ai été outré d'apprendre que certains rapports tout à fait inutiles avaient été commandés, et payés jusqu'à 100 000\$.

M. Crossman: Je peux vous donner un exemple personnel tiré de ma carrière. Mon collègue et moi avons dû passer deux jours avec un sous-traitant. Nous lui avons accordé tout notre temps et notre attention, et lui, il pillait nos connaissances. Il nous a envoyé l'ébauche de son rapport. Nous l'avons révisée, nous lui avons renvoyée, et il s'est fait payer 30 000\$ dollars pour ce travail. Ils auraient pu nous envoyer passer une semaine quelque part, avec un ordinateur et nos dossiers, et nous aurions pu produire exactement la même chose, car tout ce qu'a fait cet entrepreneur c'est recracher ce que nous lui avions dit. Cela a coûté 30 000\$ dollars. Je pense qu'il ne lui a pas fallu plus d'une semaine, grand maximum, pour rédiger le rapport.

• 1235

Mr. Murray: Yes. Your example parallels the example I was thinking of, so I'll pass on to my colleague, Mr. Chairman.

The Chairman: A couple of minutes for you.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you, Mr. Chairman.

M. Murray: Oui. Votre exemple ressemble exactement à celui auquel je songeais, et je vais donc céder la parole à mon collègue, monsieur le président.

Le président: Vous avez quelques minutes.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Je vous remercie, monsieur le président.

[Text]

Thank you, Mr. Crossman. I did appreciate your information.

One point here. As we move to single operating budgets, does that give the manager more responsibility and accountability?

Mr. Crossman: It certainly gives the manager a whole lot more flexibility. I don't know whether the accountability is there yet. I think the examples we've been giving you in this presentation would show that, really, the mechanism is not in place yet to really say you've done a responsible thing here fiscally for the taxpayers with how you've handled your resources, be they either human or fiscal.

Mrs. Brushett: That's our whole thrust, if I understand what we're all about—to see the efficiency of that tax dollar and how it is best spent and to look analytically and objectively. If there are no parameters and no accountability, from your experience, then, how do you perceive that we might introduce some controls in that area?

Mr. Crossman: I think the problem with accountability and management winds up being that you are tied to your department's mission in making sure you keep your boss out of hot water. That's basically the line for managers. If you can keep your boss out of hot water, you're doing a pretty good job managing. That's the basic operating principle out there for managers.

With respect to being held accountable for those dollars, how do you convince a manager who has been used to letting the contracts go all the time that it really may make a whole lot more sense to do it cheaper in-house?

Mrs. Brushett: May I stop you there? Do you believe that if we introduced controls—for example, there's a control on me, as a manager of my budget as an MP. If I overspend on my budget, should it come off my payroll, out of my paycheque? If we introduce that kind of philosophy and accountability into the management in the public service, do you think we'd get some results?

Mr. Crossman: I tell you, if you hit people in the pocket book, it usually has their attention.

Mrs. Brushett: Do you think it's a good idea?

Mr. Crossman: With respect to actually docking managers pay if they—

Mrs. Brushett: If they overspend—give a budget, be accountable for that budget, with results.

Mr. Crossman: It's an interesting proposition, but I—

Mrs. Brushett: You're saying it's innovative.

Mr. Crossman: Yes.

Mrs. Brushett: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Crossman, for your presentation.

Mr. Crossman: Thank you very much.

The Chairman: I think you've given us some insights that perhaps we did not have before. I apologize for the donnybrook that we had at the beginning. I hope it doesn't happen again.

[Translation]

Merci, monsieur Crossman, j'ai apprécié votre exposé.

Une chose. Est-ce que le passage au budget d'exploitation unique obligera le gestionnaire à se montrer plus responsable et à rendre davantage compte de ses activités?

M. Crossman: Cela lui donnera certainement beaucoup plus de souplesse. Je ne sais pas si la reddition de comptes en fait partie. Je pense que les exemples que je vous ai donnés dans cet exposé montrent qu'il n'existe pas encore réellement de mécanisme permettant de dire que vous avez employé les ressources du contribuable de façon responsable, qu'il s'agisse de ressources humaines ou financières.

Mme Brushett: C'est tout le sens de notre mission, si je comprends bien—à savoir veiller à ce que l'argent du contribuable soit dépensé de la manière la plus efficiente possible, et examiner cela de façon analytique et objective. S'il n'existe pas de paramètres et s'il n'y a pas de comptes à rendre, quelle sorte de contrôles faudra-t-il mettre en place, selon vous?

M. Crossman: Je pense que le problème, lorsqu'on parle de responsabilité et de gestion, c'est que le cadre est lié par la mission qu'il doit remplir et qui consiste à éviter que son patron n'ait des ennuis. C'est à peu près l'essentiel. Si vous parvenez à éviter les ennuis à votre patron, vous êtes un bon gestionnaire. Voilà le principe opérationnel de base pour les cadres.

Pour ce qui est de rendre des comptes à propos de l'usage qui a été fait de l'argent, comment convaincre le cadre qui est habitué à passer des contrats tout le temps qu'il serait plus rationnel de faire faire le travail à l'interne?

Mme Brushett: Puis-je vous arrêter un instant? Pensez-vous que si l'on introduisait un contrôle—par exemple, je suis soumise à un contrôle, en tant que gestionnaire de mon budget de député. Si je dépasse mon budget, est-ce que je devrais payer la différence de ma poche, sur mon salaire? Si l'on introduisait ce genre de principes et de responsabilités dans la gestion de la fonction publique, pensez-vous que cela donnerait des résultats?

M. Crossman: Je peux vous dire que si vous touchez au porte-monnaie des gens, généralement, cela les réveille.

Mme Brushett: Pensez-vous que ce soit une bonne idée?

M. Crossman: Si vous parlez de ponctionner le salaire des cadres s'ils...

Mme Brushett: S'ils dépassent leur budget—on leur donne un budget, ils doivent en justifier l'usage, avec des résultats.

M. Crossman: C'est une idée intéressante, mais je...

Mme Brushett: Vous dites que c'est novateur.

M. Crossman: Oui.

Mme Brushett: Je vous remercie.

Le président: Je vous remercie, monsieur Crossman de votre exposé.

M. Crossman: Merci beaucoup.

Le président: Je pense que vous nous avez appris un certain nombre de choses que nous ignorions. Je vous prie d'excuser le cafouillage qui s'est produit au début. J'espère que cela n'arrivera plus.

[Texte]

Mr. Crossman: Can I ask for a clarification? Do these need to be translated and sent to the other two members, or is everything okay with the result of the record being read bilingually?

The Chairman: They will be translated in due course.

Mr. Crossman: I have learned something from this. My speaking notes will be available to the committee after I make my speech, if anybody wants to refer to them. That would certainly solve this in the future.

The Chairman: Thank you.

Mr. Crossman: My apologies. I would never have let it go had I realized, but I've learned from the experience.

The Chairman: Oh, these things happen. Thank you very much.

Mr. Crossman: Thank you very much for your question. It is appreciated.

The Chairman: This meeting is adjourned.

[Traduction]

M. Crossman: Puis-je vous demander une précision? Faut-il faire traduire ces documents et les envoyer aux deux autres membres, ou bien est-ce qu'il suffit qu'ils aient été lus dans les deux langues?

Le président: Ce sera traduit ultérieurement.

M. Crossman: J'ai appris quelque chose. Mes notes seront à la disposition des membres du comité après mon allocution, si quelqu'un veut s'y reporter. Cela devrait régler le problème à l'avenir.

Le président: Merci.

M. Crossman: Mes excuses. Je n'aurais jamais procédé ainsi si j'avais su, mais j'ai appris ma leçon.

Le président: Ce genre de choses arrive. Merci beaucoup.

M. Crossman: Je vous remercie de vos questions. Je les ai apprécies.

Le président: La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré—Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non—livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré—Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From the Professional Institute of the Public Service of Canada:
Bert Crossman, President.

TÉMOIN

De l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada:
Bert Crossman, président.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

JUL 5 1995

